

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO  
CEUTEC**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA  
SYSTEMS AND COMPUTERS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN LOGÍSTICA**

**SUSTENTADO POR:**

**ERICK ISRAEL PERDOMO CHIRINOS**

**30721579**

**ASESOR: ING. MARISOL BOCANEGRA ALEMÁN**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Grace, mi amada compañera de vida, por haberme apoyado en todo momento a lo largo de estos años de estudio universitario, quien con su amor, sabiduría y orientación me animó cada día para alcanzar los objetivos planteados para culminarla.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Grace, mi amada compañera de vida, gracias por todo su amor y apoyo incondicional, por ser mi fortaleza e inspiración para seguir adelante.

## RESUMEN EJECUTIVO

La logística es una extensión del servicio al cliente. Según afirma Soret (2006), el cliente es el último eslabón de la cadena logística y proporcionar un servicio óptimo a este nivel debe ser el objetivo principal de toda organización.

Por tanto, el propósito del presente proyecto fue implementar un modelo de servicio al cliente que le permita a la empresa Systems and Computers optimizar el manejo del Área de Servicio al Cliente, para generar satisfacción en su cartera de clientes y en consecuencia ganar su lealtad.

En el desarrollo del trabajo se elaboró un análisis con enfoque cualitativo. Para analizar la situación inicial y recopilar información se utilizó como instrumento una entrevista con el personal y así se identificaron las deficiencias de la empresa en su gestión del servicio al cliente y la relación con el problema de pérdida de clientes que presenta.

Debido a la problemática encontrada, se implementó un protocolo de servicio al cliente orientado a lograr su satisfacción, se implementó un sistema CRM (Customer Relationship Management) para manejar la relación de negocios con los clientes y, se coordinó que el personal encargado de la atención al cliente recibiera una capacitación sobre estrategias para la mejora de la atención, con énfasis en el manejo de conflictos con clientes difíciles.

Se realizó una entrevista final con el personal vinculado a la atención del cliente, para analizar el desempeño luego de la implementación del modelo de servicio al cliente y los resultados muestran que se ha producido una mejora en el proceso de atención, a través de la reducción del tiempo de espera para resolver solicitudes, mayor confianza y mejora de técnicas para resolver conflictos e incremento del bienestar del colaborador con sus funciones diarias; a la vez que, dichas mejoras han generado un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Se recomendó adoptar la capacitación continua, así como una revisión constante del uso y manejo de las herramientas implementadas, a fin de fortalecer la calidad del servicio y así garantizar una mayor satisfacción del cliente.

Palabras clave: Logística, capacitación, protocolo, calidad del servicio, satisfacción del cliente.

# ÍNDICE

<b>GLOSARIO</b> .....	1
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	8
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	8
<b>2.2. Definición del Problema</b> .....	9
<b>2.3. Justificación</b> .....	9
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	12
<b>3.1. Objetivo General</b> .....	12
<b>3.2. Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>IV. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>4.1. Servicio al cliente</b> .....	13
<b>4.1.1. Servicio con valor agregado</b> .....	13
<b>4.1.2. Relevancia del buen servicio</b> .....	13
<b>4.1.3. Definición de Calidad del Servicio</b> .....	14
<b>4.1.4. Consecuencias de la mala calidad del servicio</b> .....	15
<b>4.1.5. Triángulo del Servicio</b> .....	16
<b>4.1.6. Ciclo del Servicio</b> .....	17
<b>4.1.7. Definición de Cliente</b> .....	18
<b>4.1.8. La Atención al Cliente</b> .....	19
<b>4.1.9. La importancia de la satisfacción del cliente</b> .....	19
<b>4.1.10. Elementos que generan la satisfacción del cliente</b> .....	21
<b>4.1.11. Impacto de retener y fidelizar a los clientes</b> .....	21
<b>4.1.12. Conciencia de la medición de la calidad y el servicio</b> .....	22
<b>4.1.13. Métodos para medir la satisfacción del cliente</b> .....	22
<b>4.1.14. Ratio de clientes que se pierden</b> .....	24
<b>4.1.15. Protocolo de Servicio al Cliente</b> .....	25
<b>4.1.16. Herramientas para elaboración del protocolo servicio al cliente</b> .....	25
<b>4.1.17. Plan de acción de servicio</b> .....	30
<b>4.2. Sistemas de información en la empresa</b> .....	31
<b>4.2.1. Definición de sistema de información</b> .....	31

4.2.2. El sistema de información y la cadena de valor.....	32
4.2.3. Customer Relationship Management (CRM).....	35
4.2.4. Modelos de CRM.....	35
4.2.5. Beneficios de la implementación de un CRM.....	36
4.3. Capacitación del personal.....	37
4.3.2. Actitud positiva en los empleados.....	38
4.3.3 Importancia de la capacitación.....	39
<b>V. METODOLOGÍA.....</b>	<b>41</b>
5.1 Enfoque y Métodos.....	41
5.1.1. Enfoque Cualitativo.....	41
5.2 Población y Muestra.....	42
5.2.1. Población.....	42
5.2.2. Muestra.....	43
5.3 Técnicas e instrumentos aplicados.....	46
5.3.1. Entrevista.....	46
5.3.2. Investigación Documental.....	46
5.4 Fuentes de información.....	47
5.4.1. Fuentes Primarias.....	47
5.4.2. Fuentes Secundarias.....	48
5.5 Cronología de trabajo.....	48
<b>VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>51</b>
6.1 Entrevista inicial realizada al personal de Systems and Computers para analizar la situación y problemática de la empresa.....	51
6.2 Protocolo de Servicio al Cliente.....	53
6.2.1. Proceso de elaboración del protocolo.....	53
6.2.2. Estructura del protocolo.....	54
6.3. Criterio de búsqueda para la selección del CRM.....	56
6.3.1. Selección del CRM.....	57
6.3.2. Características de los CRM.....	59
6.3.3. Comparación de características.....	60
6.3.4. Comparativo de proveedores de CRM.....	64
6.3.5. Herramienta CRM seleccionada.....	65
6.3.6. Relación Costo Beneficio.....	66

<b>6.4. Criterios de búsqueda para la capacitación del personal</b> .....	66
<b>6.4.1 Comparativo de las características de la capacitación</b> .....	68
<b>6.4.2. Selección de capacitación</b> .....	69
<b>6.5. Entrevista realizada al personal de Systems and Computers para analizar resultados de implementación de propuesta</b> .....	69
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	72
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	73
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	75
<b>X. ANEXOS</b> .....	81
<b>I. ANÁLISIS DE ENTREVISTA</b> .....	82
<b>II. PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE</b> .....	84
<b>III. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)</b> .....	98
<b>IV. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b> .....	101

## **GLOSARIO**

### **Atención al cliente:**

Es aquel utilizado por una empresa o institución para establecer una conexión con sus clientes, con vistas a mejorar la calidad de sus productos.

### **Buzón de Sugerencias:**

Está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le parece el servicio o la atención prestada en el establecimiento.

### **Calidad del servicio:**

Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

### **Capacitación:**

La capacitación del personal es un proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al mejor logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.

### **Cientes:**

Los clientes son personas que están dispuestas a pagar cierta cantidad de dinero por adquirir productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

### **Competitividad:**

Es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.



**Comunicación:**

Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

**CRM:**

Customer Relationship Management (por sus siglas en inglés) o Gestión de las relaciones con clientes, es una estrategia para gestionar las relaciones e interacciones de una organización con los clientes y clientes potenciales.

**Encuesta:**

Herramienta utilizada en investigación de mercados en la que se recogen datos mediante una serie de preguntas a un conjunto de individuos. De este modo, se obtiene información sobre lo que opinan las personas encuestadas respecto al tema a preguntar.

**Entrevista:**

Es un acto comunicativo que se realiza entre dos o más personas y tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas.

**Estándares:**

Son lineamientos que permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

**Estrategia:**

Es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

**Front Office:**

Fuerza laboral dedicada a las actividades de atención al cliente.

**Gestión:**

Es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

**Insatisfacción:**

Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

**Lealtad:**

Compromiso de volver a comprar o a continuar siendo cliente habitual de un producto o servicio. De acuerdo a la Real Academia Española, la lealtad es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.

**MIPYME:**

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**Misión:**

Compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

**Organización:**

Actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

**Protocolos de servicio al cliente:**

Conjunto único de reglas que explican la conducta y los procedimientos correctos que deben seguir los empleados de una organización o empresa, respecto al trato con los clientes, la comunicación y otras formas de interacción.

**Quejas:**

Es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que esté adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

**Satisfacción del Cliente:**

Es el sentimiento o la actitud del cliente hacia un producto, una empresa o un servicio prestado por una empresa.

**Servicio:**

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

**Servicio al cliente:**

Es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos.

**Sistema:**

Herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

**Valor agregado:**

Son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

**Visión:**

Es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

## I. INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente y la logística están directamente relacionados. El servicio al cliente es el conjunto de acciones logísticas que se deben llevar a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio al cliente en un lugar y momento determinado. Cuando se efectúa de forma eficiente, este servicio al cliente y logística asociada implicará la satisfacción del cliente, lo que reforzará la imagen de la empresa y potenciará futuras compras al facilitar la fidelidad del cliente; convirtiéndose así en un factor de competitividad para la entidad cuando el cliente tenga que elegir entre varios oferentes del mismo servicio (Alonso Bobes, 2017).

En las recientes décadas el mercado ha experimentado una significativa evolución que ha obligado a las empresas de todos los tamaños y rubros a cambiar por completo sus estrategias de negocio. Anteriormente, estas desarrollaban un modelo de negocio enfocado a sí mismas, buscando vender sus productos por encima de todo. El crecimiento del mercado y la gran oferta empresarial presente, han obligado a las empresas a adoptar una estrategia más centrada en el cliente (Mateos de Pablo Blanco, 2019).

En Honduras, dicha evolución ha repercutido con más énfasis en las empresas MIPYMES, que compiten contra grandes empresas de capital extranjero en gran desigualdad de condiciones, aun así, constituyen un soporte valioso para la economía nacional; representan el 96% del segmento empresarial y generan aproximadamente un 70% de los empleos del país y ha sido el más afectado durante los últimos años, debido a las condiciones sociales y políticas de la nación, sumado a esto, expertos en la materia pronostican que al menos una de cada tres MIPYME está en peligro de cerrar operaciones debido al impacto que ha dejado la pandemia durante el presente año.

El presidente de la Federación Hondureña de la MIPYME, José Castañeda, manifestó que solamente los empresarios “muy organizados gerencialmente y con buen prestigio crediticio” podrán continuar operando (Forbes, 2020).

Así que, ahora más que nunca, se hace imprescindible que todas las empresas, sin importar el rubro, tamaño de su operación y antigüedad en el mercado; tengan bien estructuradas todas sus áreas, muy en especial, la que involucra la gestión de sus clientes, pues ellos son su razón de ser y el medio por el cual perciben sus ingresos.

Los clientes son quienes tienen el poder de decisión, por lo tanto, las empresas necesitan estar en constante actualización sobre sus necesidades para adaptar los productos y servicios que integran la oferta empresarial.

Las organizaciones están compuestas por seres humanos quienes generan y practican una cultura donde se manejan mitos, creencia, leyendas y hábitos, que influyen de una u otra forma el estilo de liderazgo.

Systems and Computers es una empresa MIPYME familiar, hondureña, fundada en 1998, opera en Tegucigalpa y puede atender requerimientos de clientes en cualquier ciudad del país. Se especializa en soluciones tecnológicas y su enfoque principal ha sido el segmento empresarial financiero.

Su identidad corporativa está incompleta: no posee misión, visión y valores empresariales.

Su portafolio de productos incluye, equipos especializados para redes y comunicaciones, cajeros automáticos, impresoras convencionales y financieras, computadoras, entre otros; estos pueden brindarse en calidad de equipos nuevos o reacondicionados de distintas marcas. Su oferta de servicios contempla el desarrollo, instalación y mantenimiento de softwares y aplicaciones, auditoría de sistemas, renta, reparación y mantenimiento de equipos.

Este proyecto aborda la temática que surge de la necesidad urgente que tiene la empresa Systems and Computers de establecer una estrategia de servicio al cliente, orientada a fidelizar su cartera de clientes, a fin de lograr una rentabilidad sostenible para su operación. A la vez que, debe considerarse su estructura básica y reducida capacidad para invertir en nuevos recursos.

La empresa inició operaciones en (1998) una época en que había pocos proveedores ofreciendo productos y soluciones tecnológicas con el nivel de especialización y exigencias que requiere el segmento de mercado financiero, esto facilitó que la empresa obtuviera y mantuviera sus clientes

haciendo poco esfuerzo en la parte emocional que implica generar satisfacción en cada interacción con el cliente y sin controlar la calidad del servicio proporcionado, desaprovechando en todos estos años la oportunidad de ganar su lealtad.

El mercado nacional ha cambiado notoriamente en los últimos años, ha surgido un incremento de competidores locales e internacionales, que poseen una estructura robusta, el respaldo de marcas de prestigio, una buena estrategia de servicio al cliente y una fuerza de ventas entrenada y muy agresiva, entre los cuales destacan empresas como: Tecnasa, International Technical Service ITS, GBM (General Business Machines) que se considera su principal y más grande competidor, el cual se instauró en mercado hondureño mucho antes y ha logrado un fuerte posicionamiento.

Según información proporcionada directamente por Systems and Computers, han tenido una significativa disminución de la cartera de clientes en los últimos años y en consecuencia han disminuido sus ingresos por ventas; en la mayoría de los casos, se descarta como motivo que dichos clientes hayan disminuido operaciones o que ya no tengan necesidad de los productos y servicios que antes compraban y se resalta como el principal factor la falta de una gestión estratégica del servicio al cliente.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión del servicio al cliente adaptado a las necesidades de Systems and Computers.

Después de haber analizado la situación de la empresa y tras haber investigado y estudiado distintas fuentes bibliográficas, se puede decir que si la empresa llegase a implementar la propuesta tendría muchas oportunidades de mejorar la relación con sus clientes y así generar satisfacción con el servicio, con el fin principal de ganar su lealtad, que traería consigo que la empresa tenga más influencia en su decisión de compra e incluso lograría atraer y generar nuevos clientes, que en consecuencia incrementarían los ingresos por ventas (Publishing Marketing, 2007).

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes

Dentro de los problemas internos de las MIPYMES resaltan la falta de visión y cultura empresarial, afectando tanto al diseño de la estructura como a la administración en general y a la planificación en particular, Hernández Fernández (2007) citado por Álvarez y Durán Lima (2009) destaca la visión a corto plazo de los gerentes de las MIPYMES. Esto se ve principalmente reflejado en la búsqueda de resultados inmediatos y el mencionado autor lo achaca a la estructura familiar sobre la que se basan las microempresas del sector, que muchas veces surgen a fin de resolver problemas económicos concretos y no apuntan a una estrategia de inserción o producción a futuro.

En la misma línea Dini y Stumpo (2018) mencionan una serie de entrevistas en que los empresarios de MIPYME reconocieron responder más a una lógica productiva que competitiva, haciendo que la atención a los clientes y la inserción en el escenario competitivo resulten en un largo proceso de aprendizaje a través de prueba y error.

En los últimos años Systems and Computers ha registrado una significativa disminución en su cartera de clientes y en consecuencia han disminuido sus ingresos por ventas. No cuentan con una fuerza de ventas o personal dedicado exclusivamente al servicio al cliente que se ocupe proactivamente de sus necesidades. No tienen una metodología definida para evaluar continuamente las necesidades del cliente y conocer su nivel de satisfacción con el servicio, para poder reforzar las buenas prácticas y tomar acciones correctivas de forma oportuna cuando sea el caso.

Debido al segmento de clientes meta y el tipo de productos/servicios que brinda la empresa, cada caso tiene sus propios requerimientos, aunque esto puede considerarse una ventaja competitiva, desde el punto de vista que proporciona una solución personalizada.

## 2.2. Definición del Problema

La falta de una estrategia adecuada a la necesidad de la empresa en cuanto al manejo de su cartera de clientes, ha ocasionado que no exista un registro actualizado de la información de cada cliente, que no se realice un seguimiento proactivo después de cada venta o para evaluar nuevas necesidades y que incluso se pierdan clientes sin conocer el motivo, en este sentido, Camacho Castellanos (2012) ha citado que diversas investigaciones afirman que “El 96% de los clientes que han recibido una atención no acorde con sus expectativas nunca se quejan, sencillamente nunca vuelven”. Sumado a lo anterior, la falta de capacitación del personal, ocasionaron un elevado porcentaje de pérdida de clientes y se ha determinado con las variables: clientes perdidos y total de clientes (Prats Darder, 2011), de la forma siguiente:

$$\text{Porcentaje de pérdida de clientes} = \frac{\text{Número de Clientes Perdidos}}{\text{Número Total de Clientes}} = 57\%$$

Como se muestra antes, la empresa tiene un porcentaje de pérdida de clientes del 57%. Esta proporción de pérdida se obtiene tomando en consideración los clientes que han permanecido inactivos, es decir, que no han realizado compras desde el año 2019 o más tiempo. Dicho de otra forma, la empresa solo ha logrado retener un 43% de la cartera de clientes. Esta situación ha perjudicado sus ingresos netos por ventas que han disminuido en 21%, solo entre el 2018 y 2019 (según información proporcionada directamente por la empresa, misma que a su petición se maneja con carácter confidencial), poniendo en riesgo su continuidad.

La información del año 2020 se ha excluido, para evitar una distorsión del análisis debido a los efectos negativos que ha dejado la pandemia en la operación de las empresas a nivel general.

## 2.3. Justificación

Para Systems and Computers es imprescindible contar con un modelo de servicio al cliente que les sirva de orientación para iniciar y establecer un protocolo de atención que permita afianzar las buenas prácticas e identificar puntos de mejora, para tomar medidas oportunamente y así lograr la satisfacción del cliente, con el propósito de obtener su lealtad.



A la vez, será de gran beneficio contar con una herramienta para centralizar y almacenar digitalmente la información de cada cliente (contactos de clientes actuales y prospectos, tipos de servicios y productos, fechas en que se han vendido, citas, llamadas, entre otros) ya que, ayudará a agilizar el tiempo de respuesta a sus requerimientos, permitirá monitorear fácilmente la frecuencia de compra, detectar nuevas necesidades de productos y servicios, en síntesis, para poder administrar estratégicamente la relación con sus clientes, con el propósito de lograr su satisfacción y consecuentemente, ganar su lealtad (Vargas Quiñones, 2007).

Al buscar mejorar el nivel del servicio, es fundamental capacitar o actualizar al personal en buenas prácticas de atención al cliente, ya que esto le brindará mayor seguridad para manejar efectivamente las diferentes situaciones que se puedan presentar en el desempeño diario, como el manejo de reclamos, quejas, entre otros, permitiendo solventar conflictos de la manera más favorable para las partes involucradas. Entonces, un empleado capacitado gana confianza y seguridad, esto le trae satisfacción y bienestar que se verá reflejado directamente en la calidad de servicio que ofrece a los clientes, así todos se benefician.

Systems and Computers necesita lograr la lealtad de los clientes que aún mantiene y en el transcurso, necesita generar clientes nuevos para compensar los que ha perdido, a fin de incrementar sus ingresos por ventas y asegurar su continuidad.

Cabe señalar que el problema ha persistido durante el transcurso del año 2020, sin embargo, para efecto del presente estudio, no se ha considerado este periodo debido al impacto negativo en los negocios que ha ocasionado la pandemia a nivel general y que, en caso de incluirse, podría haber alterado el efecto real de la temática analizada en la situación de la empresa.

El 14 de diciembre, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) dio a conocer que: “el 81.1% de las empresas en el país han disminuido sus ventas producto de la pandemia” (Diario La Prensa, 2020).

El Modelo de Gestión de Servicio al Cliente le puede ayudar a Systems and Computers en la tarea de organizarse y saber implementar los cambios necesarios para tomar el control de lo que, para toda empresa debe ser lo más importante: la relación con sus clientes (Publishing Marketing, 2007), (Camacho Castellanos, 2012).

## **III. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Diseñar e implementar un modelo de gestión del servicio al cliente para Systems and Computers. Orientado a lograr la satisfacción de sus clientes, con el fin primordial de obtener su lealtad hacia la empresa.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar un protocolo de servicio al cliente para optimizar el nivel de atención.
- Investigar aplicaciones para el manejo de la información y relación con el cliente, para determinar qué tipo de herramienta se adapta a la necesidad de Systems and Computers.
- Investigar opciones de capacitación en servicio al cliente y gestionar la más adecuada para el personal directamente vinculado a esta área.

## **IV. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Servicio al cliente**

Según Paz (2005), el servicio al cliente se define como una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes, sino para establecer un sistema de mejora continua.

Las empresas deben aprender a enfocarse hacia el cliente. Para crear clientes satisfechos, la empresa debe identificar las necesidades de los mismos, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplir y medir los resultados como la base de la mejora. Conforme los clientes se vuelven sofisticados y exigentes y las competencias se desarrollan, las empresas enfrentan una crisis de competitividad para mantenerse en el mercado.

#### **4.1.1. Servicio con valor agregado**

El valor agregado al producto con un servicio de excelencia permite a la organización estar siempre delante de su más cercano competidor. Si se considera que se debe dar al cliente externo e interno un poco más de lo que ellos esperan de la empresa se obtendrá un claro nivel de compromiso, de parte del empleado con un rendimiento superior y de parte del comprador con un compromiso de fidelidad hacia los productos/servicios que se ofrecen. Tomar en cuenta las necesidades del cliente, pero ir un poco más allá en su satisfacción requiere de iniciativa y creatividad por parte de los proveedores de bienes/servicios. (Camacho Castellanos, 2012).

#### **4.1.2. Relevancia del buen servicio**

En el transcurso de los últimos años, el sector servicios ha representado alrededor del 65% del producto global y el 25% de las transacciones mundiales del comercio, con una influencia a nivel internacional en las tecnologías de información, en el turismo y en la educación.

Por lo tanto, en la actualidad es de vital importancia gestionar las relaciones personales, es decir entre clientes internos y clientes externos y así armonizar los requerimientos de los productos y servicios que se van a generar (Vargas Quiñones, 2007).

Según Norman R., citado por Vargas Quiñones (2007) la característica esencial en el servicio se centra en las relaciones sociales que se generan en las empresas y las cuales se deben ampliar más allá del entorno de la propia empresa. Esto involucra una mayor generación de información, elemento que permitirá a las organizaciones gestionar de forma oportuna los servicios que le son requeridos.

#### **4.1.3. Definición de Calidad del Servicio**

En palabras de Mariana Pizzo, asesora en sistemas de gestión de calidad, citada por Mateos de Pablo Blanco (2019), dice: "la calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una Organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio ágil, adecuado, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando mayores ingresos y menores costos para la organización".

Sin embargo, la calidad no siempre se ha entendido así, ya que, desde su significado inicial como atributo del producto hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa y, por tanto, a su gestión se ha recorrido un largo camino. El caso es que en la actualidad los sistemas de calidad se basan en establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con el fin de ser más competitivos y continuar en el mercado.

En este sentido, un requisito indispensable para lograr dichos objetivos es que todos los niveles y funciones de la empresa se involucren en programas de aprendizaje para alcanzar la meta de la excelencia y la plena calidad. Sin esta visión y concepto nada de lo expresado sobre la calidad tendría sentido.

Gonzalez & Arciniegas (2016) indican que la temática de la calidad ha pasado por toda una serie de concepciones, que la mayoría de ellas están basadas en momentos coyunturales, y que finalmente, fueron pasando de moda por la falta de soporte científico y de aplicación universal. La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

- a) La inspección, cuyo propósito principal era la detección de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- b) El control estadístico del proceso, con el empleo de métodos estadísticos para la reducción de los niveles de inspección.
- c) El aseguramiento de la calidad, cuya filosofía consistió en el involucramiento de todos los actores de la organización con el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.

La administración estratégica por calidad total, movimiento que se acerca más al concepto actual de gestión de la calidad.

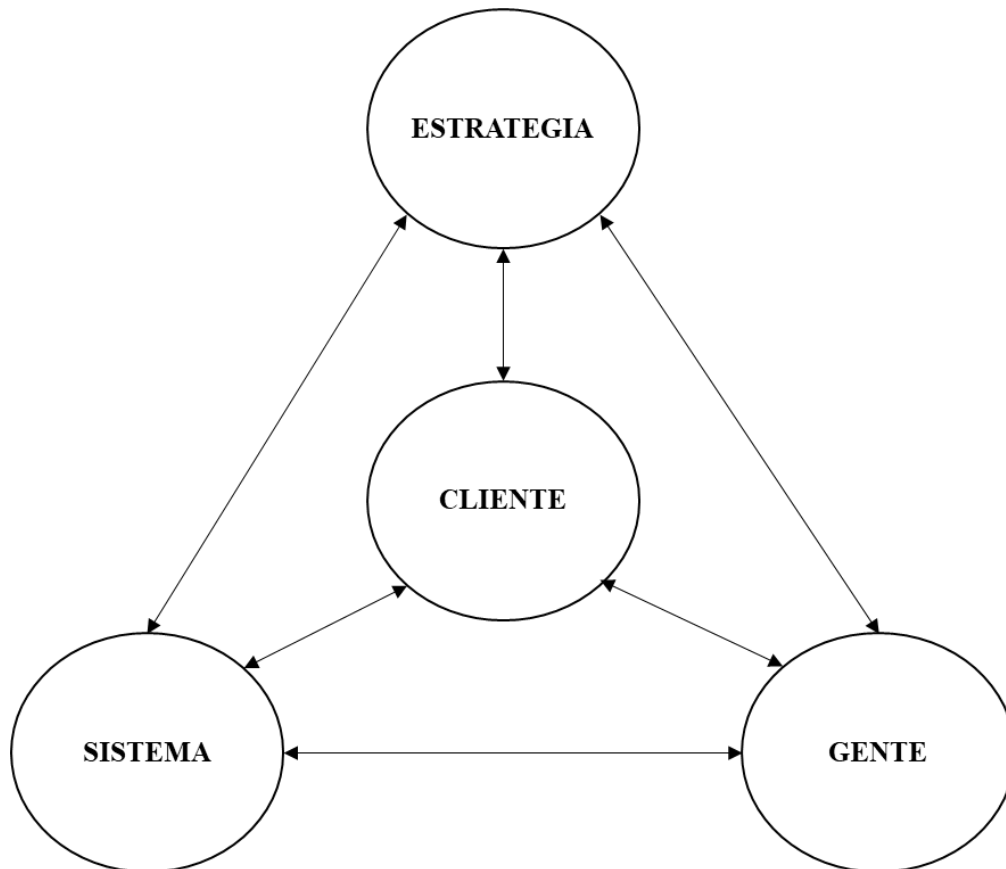
La Calidad no debe verse como una etapa del proceso, pues en realidad es todo el proceso en sí mismo, que inicia al expresarse la necesidad y finaliza al estar satisfecha; en ocasiones llega más allá, por ejemplo: se puede manifestar en el servicio post venta que acompaña a los bienes como equipos electrónicos, automóviles, etc. (Camacho Castellanos, 2012).

#### **4.1.4. Consecuencias de la mala calidad del servicio**

(R. Morales, 2008) Un estudio revela que “la baja calidad del servicio hace perder más clientes que el precio”. Los clientes valoran más recibir un buen servicio que comprar barato, es el resultado obtenido en encuesta realizada a más de 4,000 personas en ocho países distintos y el 67% de los encuestados cambiaron de empresa proveedora en el último año debido a la mala calidad del servicio. Así mismo, un tercio de los entrevistados dijeron que su nivel de exigencia había incrementado en el último año. Entonces, el servicio y no el precio es lo que hace que las empresas pierdan clientes, aunque la encuesta ha puesto de manifiesto un aumento de la rotación de clientes, esta situación a la vez proporciona una oportunidad para las empresas, especialmente en momentos económicos complicados, realizar el duro trabajo de proporcionar una experiencia positiva al comprador, incluyendo un servicio que responda a sus expectativas, puede ser una distinción para las empresas, así como un modo de captar nuevos clientes.

#### 4.1.5. Triángulo del Servicio

Karl Albretch, citado por Restrepo et al. (2006) propone el Triángulo del Servicio que, permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema.



*Figura 4.1 Triángulo del Servicio de Karl Albretch, citado por Restrepo et al. (2006)*

**Cliente:** El corazón del modelo, persona o empresa que compra o utiliza los servicios, por lo cual es a quien se debe identificar y conocer. Este modelo consiste en trabajar por atraer a los clientes potenciales y conservar a los actuales.

**Estrategia:** consiste en pensar en el cliente como lo más importante, concentrar todos los esfuerzos en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

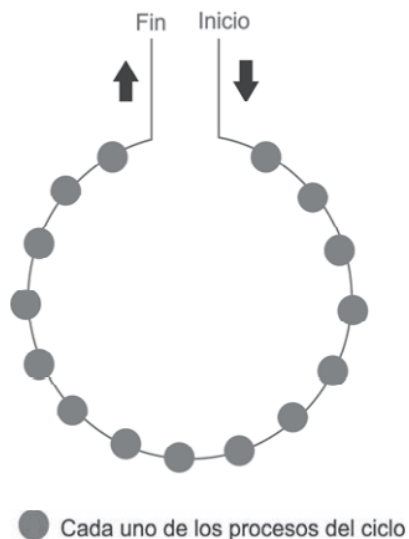
**Gente:** convertir a los colaboradores en la marca de la organización, por lo cual deben conocer, entender y comprometerse con la promesa del servicio.

**Sistema:** utilizar herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones del comportamiento del personal, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente que facilite y permita brindar una experiencia más agradable a los clientes.

#### 4.1.6. Ciclo del Servicio

Según Restrepo et al. (2006), el ciclo del servicio se define como una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés.

“Un ciclo de Servicio es una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio”, es la definición que da Karl Albrecht a los procesos de intercambio entre la organización y sus clientes internos y el cliente externo (Camacho Castellanos, 2012).



*Figura 4.2 Diagrama del ciclo del servicio de Karl Albrecht, citado por Camacho Castellanos (2012)*

De acuerdo a la Fig. 4.2, cada una de las circunferencias representa un contacto entre los protagonistas del ciclo y puede variar de acuerdo a los procesos o contactos.

En la representación gráfica del ciclo del servicio, se representan los momentos de forma positiva y negativa.



A continuación, se presenta una figura que ejemplifica cómo funciona el ciclo del servicio en un escenario real:



Figura 4.3 Grafica ejemplo, ciclo del servicio aplicado en la vida real (Restrepo et al. 2006).

#### 4.1.7. Definición de Cliente

Según Albrecht y Bradford (1990), citados por Pérez Torres (2006) el cliente es definido como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

#### **4.1.8. La Atención al Cliente**

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. Logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes, así lo afirma Blanco (2001), citado por Pérez Torres (2006).

La atención al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente.

#### **4.1.9. La importancia de la satisfacción del cliente**

Kotler (2003) citado por Camacho Castellanos (2012), afirma que la satisfacción del cliente es un paso previo a la fidelización pues “la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente” y la fidelidad “mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese”. Si un cliente obtiene un 90% de satisfacción de sus expectativas la posibilidad de que regrese será extremadamente alta.

Los clientes actuales de una empresa representan los nuevos clientes que están tratando de conquistar sus competidores. Estudios realizados al respecto indican que cuando una empresa no realiza esfuerzos específicos dirigidos a retener a su clientela regular, corre el riesgo de perder, al menos, el 80% de sus clientes (Publishing Marketing, 2007).

Tabla 4.1 *Situación real de los clientes de una empresa que no realiza esfuerzos específicos para retenerlos*

<b>TOTAL DE CLIENTES</b>	
40%	Clientes bajo presión de la competencia que están efectivamente cambiando de proveedor.
40%	Clientes que no reciben presión alguna de la competencia, pero que están pensando seriamente en cambiar de proveedor.
20%	Clientes realmente cautivos. Se incluyen los que siguen comprando, no porque estén satisfechos, sino por razones de fuerza mayor (producto/servicio único en el mercado, problemas con los competidores, desconocimiento de otros proveedores o productos/servicios sustitutos, compromisos familiares o comerciales, hábitos de compra muy arraigados, entre otros)

Fuente: Obtenida de Publishing Marketing (2007), p. 48

#### 4.1.10. Elementos que generan la satisfacción del cliente

Mateos de Pablo Blanco (2019) destaca que los elementos generadores de la satisfacción del cliente son múltiples y afectan a diferentes aspectos. Aquí se enumeran algunos especialmente significativos:

- Cortesía y Amabilidad de los empleados.
- Dedicación del tiempo oportuno para cada cliente.
- Eficacia en la resolución de conflictos.
- Amabilidad y trato recibidos.
- Tiempos de espera de recepción de los servicios.
- Disposición de la organización para resolver problemas.
- Rapidez en la entrega de servicios.

#### 4.1.11. Impacto de retener y fidelizar a los clientes

Reichleld y Sasser, citados por Publishing Marketing (2007), realizaron estudios e investigaciones para determinar el impacto que tiene en la rentabilidad de las empresas los esfuerzos dirigidos a elevar la tasa de retención de los clientes y en uno de sus estudios enfocado en empresas del sector de servicios, se llegó a la conclusión que dependiendo del sector de negocios, un incremento del 5% en la tasa de retención puede tener un impacto favorable en la rentabilidad que puede estar entre un 25% y un 125%, según se muestra en los distintos sectores a continuación:

Tabla 4.2 *Impacto en la rentabilidad de un incremento de un 5% en la tasa de retención*

Sectores	Incremento en la rentabilidad (%)
Cadenas de autoservicio	28
Banca minorista	35
Tarjetas de crédito	125
Seguros de crédito	25
Intermediación de Seguros	50
Distribución de productos industriales	45
Lavandería industrial	55

<b>Sectores</b>	<b>Incremento en la rentabilidad (%)</b>
Gestión de edificios de oficina	40
Programas informáticos	35

Fuente: obtenido de Publishing Marketing (2007), p. 61

La empresa objeto del presente estudio pertenece al sector informático, así que, según información presentada antes, se puede decir que si logra incrementar su tasa de retención de clientes en al menos 5% podría obtener un incremento en su rentabilidad de un 35%.

#### **4.1.12. Conciencia de la medición de la calidad y el servicio**

Se requiere, continuamente, medir estadísticamente la calidad aplicando cuestionarios, entrevistas o cualquier instrumento que permita controlar y medir la satisfacción de los clientes internos y externos. Cuando se analiza el ciclo del servicio se debe detectar en qué punto se están produciendo las fallas o alteraciones que redundan en mala calidad y visión negativa de la organización por parte de sus clientes (Camacho Castellanos, 2012).

#### **4.1.13. Métodos para medir la satisfacción del cliente**

Prats Darder (2011) propone los siguientes métodos para medir la satisfacción:

##### **4.1.13.1. Estudio de mercado**

Para evaluar si el portafolio de productos y servicios que oferta la empresa sigue teniendo demanda en el mercado. Cuando se trata de analizar la satisfacción del cliente se inicia por averiguar si el producto o servicio le interesa al cliente.

##### **4.1.13.2. Encuestas de satisfacción del cliente**

Son una útil fuente de información y para obtener los mejores resultados hay que seguir algunos lineamientos:

- a) Hacer una segmentación de clientes. También conocida como segmentación de mercado. Se debe realizar una clasificación o segmentación *geográfica* para determinar la ciudad, región, *conductual* para conocer sobre el comportamiento de los clientes al analizar sus patrones de consumo, sensibilidad al precio y lealtad con la marca, segmentación por *industria* para enfocar esfuerzos en el sector empresarial de interés y segmentación por *productos* para asegurar que se ofrecen las especificaciones correctas para satisfacer las necesidades del cliente.
- b) Hacer una segmentación por departamentos. Aunque signifique más trabajo, es mejor localizar una persona de contacto en cada departamento, en caso que existan preguntas para diferentes departamentos en una misma empresa.
- c) Hacer primero preguntas genéricas. Es mejor realizar primero encuestas con preguntas generales y con base en los resultados obtenidos, realizar encuestas posteriores para profundizar en los temas que provocan más diferencias de opinión.
- d) Hacer las encuestas telefónicamente. Siempre que se pueda y se tengan los medios adecuados. Los clientes estarán más dispuestos a contestar a una persona que a un papel.
- e) Si hay que valorar las cuestiones con una puntuación. Es mejor usar un rango corto, por ejemplo, seis puntos según la escala siguiente son suficientes:
  - 1. Deficiente
  - 2. Regular
  - 3. Aceptable
  - 4. Bueno
  - 5. Muy Bueno
  - 6. Excelente

Una escala del 1 al 10 puede confundir al cliente. En la medida que sea posible evitar un número impar de opciones para evitar la opinión neutra del centro.

#### **4.1.13.3. Estudio de la competencia**

Es necesario realizar un seguimiento continuo de la competencia y comparar precios, productos, ofertas, entre otros.

#### **4.1.13.4. Estudio de las reclamaciones y devoluciones de los clientes**

Es el método más sencillo y el más utilizado por las empresas desde siempre para controlar la satisfacción del cliente, merece el esfuerzo de realizar un análisis detenido de cómo sacar el máximo provecho a esa información. Es importante definir un método rápido para que cualquier empleado pueda registrar cualquier incidencia o problema detectado, indicando nombre de la empresa, tipo de incidencia, fecha y breve descripción de la misma.

#### **4.1.13.5. Sugerencias de clientes y proveedores**

Más allá de las quejas, también se reciben comentarios y sugerencias sobre el servicio y el producto por parte de los clientes. A su vez, los proveedores pueden brindar valiosa información. Los empleados de las distintas áreas que están en contacto con otras personas estrechamente relacionadas con la empresa pueden ofrecer buenas ideas. Lo ideal es centralizar toda la información recabada en una carpeta electrónica o de ser posible en un sistema informático al que tengan acceso las personas responsables de analizar periódicamente la información y tomar acciones según corresponda.

#### **4.1.13.6. Informes comerciales de las visitas a los clientes**

No se trata de hacerles un cuestionario, lo cual ya predispone de alguna manera a los clientes, sino de obtener información durante la charla para después elaborar el informe. Se puede obtener muchísima información de esta manera, incluso de la competencia, si el comercial “interroga” al cliente con habilidad.

#### **4.1.14. Ratio de clientes que se pierden**

La cantidad de clientes perdidos sobre el total es un ratio que refleja la situación de la empresa en cuanto a la satisfacción del cliente.

#### **4.1.15. Protocolo de Servicio al Cliente**

(Agenda Pro, 2020) Los protocolos de servicio al cliente son un conjunto único de reglas que explican la conducta y los procedimientos correctos que deben seguir los empleados de una organización o empresa, respecto al trato con los clientes, la comunicación y otras formas de interacción.

Un protocolo debe tomar en cuenta múltiples escenarios para garantizar que cualquier transacción o interacción se desarrolle sin problemas, ya que la mayoría de los procesos se pueden replicar.

Un protocolo de servicio al cliente es en esencia un manual de servicio al cliente.

Elementos que debe tener un protocolo de servicios al cliente:

- Funciones y responsabilidades de los empleados
- Información sobre procedimientos
- Planes de Contingencia
- La Estructura

Según Martínez Bermudez (2016), el protocolo como parte de la atención, hace referencia a las maneras o formalismos específicos que cierran el servicio cuando se brinda la atención. Para ello, las empresas establecen orientaciones básicas fundamentales que facilitan la gestión del personal en su proceso de interacción diaria, con el objeto de dar un mejor manejo a los diferentes casos y lograr mayor efectividad en el uso de un canal específico.

#### **4.1.16. Herramientas para elaboración del protocolo servicio al cliente**

##### **4.1.16.1 Comunicación Personal**

La comunicación oral consiste en la transmisión e intercambio de mensajes por medio de la palabra hablada. Se establece entre dos o más personas utilizando un idioma, que debe ser perfectamente comprendido por emisor y receptor (María del Carmen Blanco García, 2011).

Según Tarodo Pisonero (2015), en la comunicación oral se debe tener en cuenta una serie de normas de comportamiento que se deben utilizar en algunos sitios concretos, en los que se seguirán un determinado protocolo. El protocolo lo define como las formas de actuación y de



comportamiento que se determinan a lo largo de la historia hasta lograr unas reglas generales establecidas por decreto o costumbre.

María del Carmen Blanco García (2011) establece algunas de las normas básicas de comunicación oral que hacen más sencillo el proceso de comunicación, las cuales sirven como guía en la comunicación personal:

- La expresión debe ser lo más clara y sencilla posible.
- Hay que ajustar la conversación al nivel cultural e intelectual del interlocutor.
- Hay que ponerse en su lugar (empatía) y, desde luego, facilitar la comunicación.
- Debe captarse la atención de las personas con las que estamos hablando.
- Deben utilizarse las pausas para captar la atención o separar unos asuntos de otros.
- Se deben dar opciones para provocar siempre la respuesta (feedback).
- Hay que adecuar nuestra expresión al tono del mensaje que se esté transmitiendo.
- Siempre que se pueda hay que sonreír.
- Cuando se habla a los demás, hay que hacerlo amablemente.
- Cuando sea posible, debe llamarse a las personas por su nombre.

#### **4.1.16.2 Comunicación Telefónica**

López González, (2013) destaca que la comunicación telefónica es una de las formas de comunicación más importantes que existen en el ámbito de la empresa y es la primera impresión de la empresa que se llevan muchas personas. Si bien, en la actualidad, su uso está siendo desplazado por otras formas de comunicación (como el correo electrónico), el uso del teléfono constituye uno de los medios más habituales tanto para comunicaciones internas como externas.

Su gran importancia en el ámbito empresarial radica en que es el medio a través del cual se lleva a cabo la primera toma de contacto con o desde la empresa. Así, antes de un contacto personal, se suele hacer una llamada de teléfono para concertar una entrevista o concretar algún asunto. El interlocutor que está al otro lado del teléfono se formará una idea de la empresa, que dependerá de la impresión que reciba a través de este primer contacto telefónico.

Según María del Carmen Blanco García (2011), se deben emplear las normas de conversación telefónica, al no tener al interlocutor delante cambia aspectos básicos de los procesos de comunicación. Evidentemente, no se pueden utilizar los recursos del lenguaje no verbal, pero a través de la conversación telefónica siempre se percibirán aspectos y matices de nuestra actitud y personalidad.

#### Normas de etiqueta al atender el teléfono

- Tono cordial.
- Tratamiento: mejor de “usted”. De muestra cortesía y respeto.
- Personalizar la conversación y tratar al interlocutor por su nombre y apellidos.
- Respetar la confidencialidad de los datos que se proporcionen.
- Tono firme, seguro y calmado; sin entrar en discusiones ni intentar quedar por encima del cliente.
- Mostrar empatía con el interlocutor.
- Evitar los silencios.
- Proporcionar información clara, precisa, objetiva y adaptada al nivel del cliente.

López González (2013) menciona que, al igual que en las relaciones comerciales presenciales, la relación que se establece con los clientes mediante el teléfono sigue una serie de etapas:

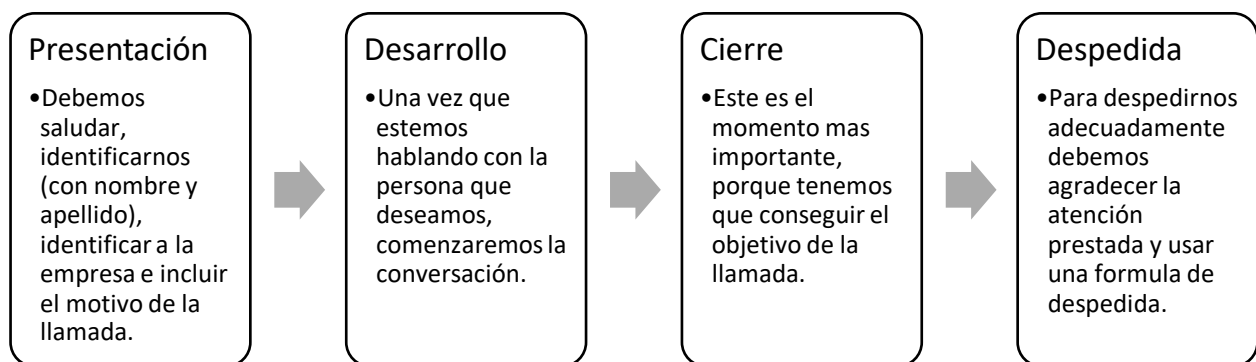


Figura 4.4 Etapas de una llamada telefónica, (López González, 2013)

### 4.1.16.3 Comunicación escrita

Según López González (2013), la comunicación escrita se diferencia en la comunicación oral o presencial en el sentido que no hay retroalimentación inmediata, no hay posibilidad de emplear la comunicación no verbal, se necesita más dominio de las palabras y de la gramática, lo escrito supone una prueba del contenido del mensaje y posibilita el envío de documentación adjunta de mayor extensión de forma física como electrónica.

La redacción de cualquier documento escrito requiere de un uso correcto del lenguaje. Para transmitir un mensaje de manera eficaz deben seguirse los siguientes pasos:

- Analizar previamente el contexto del mensaje: a quién me voy a dirigir, para qué, etc.
- Pensar con antelación las ideas que se quieren transmitir.
- Ordenar las ideas en los distintos párrafos que contendrán el texto.
- Elegir adecuadamente las frases y expresiones que se van a utilizar.
- Leer y revisar el texto antes de enviarlo definitivamente.

Sin embargo, en la ausencia de una retroalimentación inmediata, López González (2013) menciona la necesidad de emplear los principios básicos de la comunicación escrita de un mensaje bien redactado para que la comunicación sea efectiva, el cual se presenta en la tabla 4.3 a continuación:

Tabla 4.3: *Principios de la comunicación escrita.*

<b>Principios de la comunicación escrita</b>	
Adecuación	<ul style="list-style-type: none"><li>• El escrito debe estar bien presentado: hay que respetar los márgenes y distribuir el texto de un modo A estético. El papel debe estar limpio y poseer cierta calidad de material e impresión.</li><li>• El vocabulario empleado (culto, técnico, familiar, coloquial...) debe adaptarse al receptor. Ha de ser un lenguaje sencillo y cortés.</li></ul>
Condición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usar frases cortas y eliminar todo aquello que no es necesario.</li><li>• El texto debe ser breve. Debe expresar el máximo número de ideas con el mínimo de palabras.</li></ul>

<b>Principios de la comunicación escrita</b>	
Corrección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar las normas ortográficas y sintácticas de la empresa.</li> <li>• Escoger palabras y construcciones sintácticas que tengan un significado exacto, y huir de frases ambiguas que puedan provocar interpretaciones erróneas.</li> </ul>
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser claro y ordenado.</li> <li>• Emplear un solo párrafo para desarrollar una idea y separar los párrafos con punto y aparte.</li> <li>• Para que un texto sea coherente debe atenderse a la cantidad de información (que estén todos los datos), la calidad de la información (si las ideas son claras, se expone con ejemplos, etc.) y a la estructura de la información (si sigue una secuencia lógica).</li> </ul>
Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar las oraciones de cada párrafo para evitar que el lector pierda información.</li> <li>• Conectar los párrafos entre sí con el fin de apreciar las relaciones de orden, causa, efecto, tiempo... entre dos o más ideas.</li> </ul>
Énfasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltar la idea principal del mensaje que queremos transmitir.</li> </ul>

Fuente: Obtenido de Comunicación y atención al cliente: grado superior. López González (2013).

#### **4.1.16.4 Guion de llamadas telefónicas**

Según Navarro (2019), el guion de llamadas, es una herramienta sumamente útil para las empresas que requieren de una guía para la elaboración de un flujo de llamada telefónica. Se utiliza para mantener consistencia en la presentación de la información hacia los clientes mejora la calidad de la atención y ayuda a reducir los tiempos invertidos en la búsqueda de una respuesta.

Los siguientes pasos son imprescindibles para la elaboración del guion.

Estructura del guion

- **Estructurado:** Cada paso debe de estar bien recalcado, un buen ejemplo sería:
- **Presentación:** Quién soy – nombre de empresa y agente.

- **Motivo de la llamada:** Mencionar el por qué llamó un cliente.
- **Descripción de tu producto/servicio:** Ofrecer un servicio o producto.
- **Ventajas/objeciones:** Indicar las fortalezas del producto/servicio
- **Cierre:** Despedida, debe ser cordial siempre.
- **Claro:** Sencillo de entender. El cliente lo debe entender, aun cuando se encuentre prestando poca atención y luego a lo largo de la conversación se ira captando más su interés. (en caso de ofrecer servicios).
- **Interesante:** Se debe despertar la curiosidad del contacto pues esto puede abrir muchas puertas para el objetivo final si lo que se busca es vender un producto o servicio.
- **Formal:** Siempre se debe dirigir al cliente potencial con mucha educación, cortesía y respeto.

Mitrancescu (2016) menciona que los guiones de llamada ayudan a incrementar la productividad. Esto se potencializa al reducir el tiempo que se invierte en capacitar al equipo de trabajo ya que los guiones sirven como una estrategia para atender cada llamada. Se puede reducir la cantidad de errores cometidos al mantener consistencia con los puntos de conversación, esto es indispensable para asegurar que los clientes aprovechen al máximo una llamada telefónica y que pueda ser atendida en el menor tiempo posible.

#### **4.1.17. Plan de acción de servicio**

Según Livingston (2009), los planes de acción de servicio, están diseñados para disponer acciones específicas y los correspondientes cronogramas que, cuando se siguen, mejoran la satisfacción, el rendimiento y la longevidad.

El plan que se desarrolle para las relaciones de servicio debe ser un documento escrito que pueda ser compartido, consultado, supervisado y medido. Este documento guiará el comportamiento y proporcionará una estructura dentro de la cual operar.

El plan de acción de servicio examina tres cuestiones interrelacionadas. Debe prepararse un plan separado para cada uno de los que debe servir, sea un individuo o un grupo:

- 1) ¿A quién se sirve? Identificar a la persona o al grupo a quien se le proporciona servicio. Se deben incluir tanto a los clientes internos como a los externos.

- 2) ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? Relacionar las necesidades de los clientes, determinadas durante la etapa de evaluación de necesidades del mapa a la excelencia en el servicio.
- 3) ¿Qué acciones de servicio brindaran satisfacción a las necesidades blandas de los clientes? Detallar las acciones de servicio que satisfarán las necesidades blandas de la gente a quien se está sirviendo. Las acciones de servicio deben ser específicas, con límites de tiempo y medibles con respecto a sus resultados e impactos.

## **4.2. Sistemas de información en la empresa**

### **4.2.1. Definición de sistema de información**

Todo sistema se puede dividir en subsistemas. En vista que la empresa se comporta como un sistema, es posible segmentar sus partes en subsistemas. Según la literatura de teoría de la organización, se puede dividir la empresa en los siguientes sistemas: comercial, de operaciones, financiero, de personal, y de información. El sistema de información se relaciona con el resto de sistemas y con el entorno. Un sistema de información en la empresa debe servir para captar la información que esta necesite y ponerla, con las transformaciones necesarias, en poder de aquellos miembros de la empresa que la requieran, ya sea para la toma de decisiones, para el control estratégico, o para la puesta en práctica de las decisiones adoptadas (Meguzzato y Renau, 1991), citado por Lapiedra Alcamí et al. (2011). De ahí que el desempeño de un directivo dependa de su habilidad para explotar las capacidades de los sistemas de información para obtener unos positivos resultados empresariales.

Según los autores Andreu, Ricart y Valor (1991), citados por Lapiedra Alcamí et al. (2011), el sistema de información se define así:

Es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma

de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

#### 4.2.2. El sistema de información y la cadena de valor

Es indispensable contextualizar y analizar el papel del sistema de información dentro del modelo de la cadena de valor.

La cadena de valor recoge todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa para ofrecer un producto o un servicio. Las actividades de la cadena de valor se dividen en dos categorías principales: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas más directamente relacionadas con la creación de valor. Las actividades de apoyo facilitan la realización de las actividades primarias proporcionando las entradas y la infraestructura necesarias. Las actividades se integran mediante eslabones para formar una cadena de valor. (Lapiedra Alcamí et al., 2011)

A continuación, se presenta en figura la cadena de valor con su respectiva segmentación de actividades, primarias y de apoyo, siendo aquí donde el sistema de información (S.I.) representa una valiosa herramienta para tomar las mejores decisiones, en cuanto a los resultados planificados.



Figura 4.5. Modelo de cadena de valor (Porter, 2015)

Las actividades primarias aparecen en la parte inferior de la figura 4.5 y en ellas se incluyen:

- Logística entrada (interna), que obtiene materias primas y suministros de los proveedores.
- Operaciones (producción), que transforma las materias primas en productos terminados en condiciones idóneas de calidad, tiempo y coste.
- Logística salida (externa), que transporta los productos o proporciona los servicios a los clientes.
- Marketing (ventas), donde se detectan las necesidades de los clientes y se obtienen pedidos.
- Servicio (post venta), que recoge actividades orientadas a mantener las condiciones de utilización del producto o servicio vendido.

Las actividades de apoyo aparecen en la parte superior de la figura 4.5 y en ellas se incluyen:

- Infraestructura de la empresa, que recoge el marco organizativo que influye en todas las actividades primarias de forma general. Se refiere a todas las actividades propias de la dirección, tales como formulación de estrategias, planificación y control.
- Dirección de recursos humanos, que incluye todas las actividades relacionadas con la selección, formación y motivación del personal de la compañía.
- Desarrollo tecnología, que incluye las actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías.
- Aprovisionamiento, que recoge las actividades de compras de todos los factores para desarrollar el proceso productivo. (Lapiedra Alcamí et al., 2011)



Se presenta nuevamente, en figura la cadena de valor con todos sus componentes, ésta vez, se muestra la relevancia de la sinergia entre el sistema de información (S.I.), la logística y el servicio al cliente:

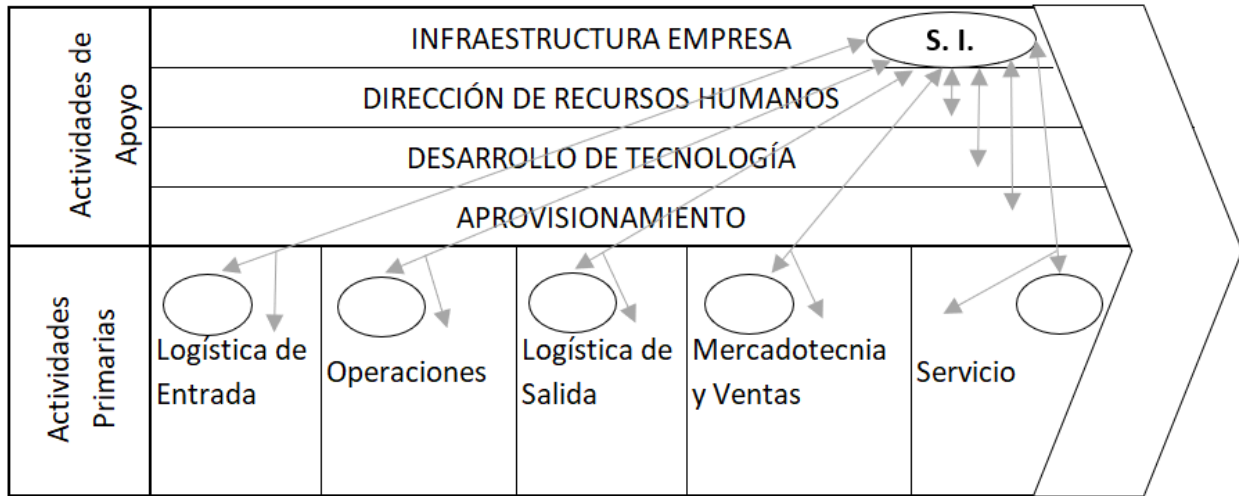


Figura 4.6 Modelo de cadena de valor con sistema de información (Lapiedra Alcamí et al., 2011)

La relevancia del sistema de información es también valiosa en cuanto a los vínculos (eslabones) entre actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, la recopilación sistemática de reclamaciones de clientes realizada mediante un sistema de información puede facilitar la orientación del control de calidad que se lleve a cabo durante el proceso de fabricación o entrega de servicios. Los vínculos entre actividades de la cadena de valor pueden ser mejorados a través del sistema de información. Los vínculos entre actividades pueden explotarse hasta el punto de reconfigurar la propia cadena de valor, dando lugar a nuevos enfoques para un mismo negocio e incluso a considerables ventajas competitivas. Por tanto, el sistema de información influye en el diseño de la estructura de la organización.

El sistema de información recopila y distribuye la información necesaria para tomar decisiones o implementar acciones en las distintas actividades de la cadena de valor cuando dicha información se genera en otras actividades de la cadena. Por ejemplo, la información de ventas puede ser relevante para tomar decisiones referentes al servicio posventa; incluso puede ser útil para diseñar el tipo de acciones de servicio más convenientes en un momento determinado (Lapiedra Alcamí et al., 2011).

### **4.2.3. Customer Relationship Management (CRM)**

Según Fierro et al. (2014), citado por Colón Ayala (2017) la definición de CRM resulta ser todavía un asunto a solucionar ya que tanto los académicos que enseñan los modelos de CRM y los profesionales en su mayoría consultores que trabajan en la implantación de proyectos de CRM en diferentes industrias no han llegado a un consenso sobre una definición única.

La explicación se puede encontrar en el hecho de que existen distintas perspectivas desde las que poder abordarlo: como filosofía, como proceso, como capacidad, como tecnología y como estrategia. De todas ellas quizás la más conocida sea la perspectiva tecnológica porque ha sido la más estudiada. De hecho, es bastante frecuente la consideración del CRM como tecnología. Pero el CRM es mucho más que la simple gestión de bases de datos de clientes y, autores como Trainor et al. (2014) sugieren la necesidad de estudiar la tecnología en combinación con otros recursos organizativos. Por ejemplo, Chang et al. (2010) sugieren la combinación de tecnología, logística y capacidades de marketing. De otro modo, es comprensible el hecho de que muchas empresas no alcancen sus expectativas al implantar sistemas CRM. (Johnson et al., 2012)

### **4.2.4. Modelos de CRM**

Iriana & Buttle (2006) plantea los siguientes modelos de CRM:

1. CRM Colaborativo – es una combinación de los componentes y procesos que permiten a una empresa interactuar y colaborar con sus clientes.
2. CRM Operacional - es una combinación de los procesos de integración de múltiples canales y de evaluación de desempeño.
3. CRM Analítico – se relaciona al proceso de información gerencial.

La primera, es el CRM Colaborativo que cubre el control e integración de todos los canales de comunicación entre la compañía y los clientes.

El segundo, el CRM Operacional el cual se relaciona con el diseño, planificación e implementación de todas las actividades operacionales y ofrece apoyo a las áreas de marketing, fuerza de ventas y servicio al cliente.

El tercero, es el CRM Analítico que sirve de enlace entre las oficinas de servicio y de apoyo; y se encarga en la preparación, simulación, análisis, optimización y toma de decisiones basadas en los datos de los clientes.

Torggler (2009), refuerza que el CRM Operacional es ideal para cualquier negocio que busque optimizar sus procesos de ventas, marketing y servicios.

El componente operativo de un sistema CRM está orientado al diseño, planificación e implementación de las actividades, el CRM operativo ofrece herramientas que respaldan las actividades comerciales del día a día en las áreas de marketing, ventas y servicio automatizando todos los procesos asociados con las relaciones con los clientes.

Los CRM operacionales suelen prestar más atención a toda la fuerza laboral dedicada a la atención del cliente (Front Office), y por eso son especialmente útiles para:

- Interactuar con los posibles clientes y llevar a cabo la labor comercial.
- Centralizar toda la información de los prospectos y los clientes.
- Gestionar campañas de email marketing.
- Gestionar todos los procesos de postventa y atención al cliente.

El CRM operacional es ideal para empresas con equipos comerciales pequeños y medianos que necesitan la herramienta principalmente para mejorar su proceso de venta y gestionar el trato con clientes y quieren herramientas que sean sencillas y útiles.

#### **4.2.5. Beneficios de la implementación de un CRM**

Según Shaw (2002), citado por Mata Gómez (2006) y enumera los beneficios evidentes de implementar un sistema CRM:

- Vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.

- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarizado, un esfuerzo de mejor práctica de negocio.
- Automatización de tiempo consumiendo tareas.
- Información competitiva y del producto a la mano.

La tabla 4.4 proporciona una breve descripción de algunos de los beneficios que el CRM ofrece al compartir datos del cliente en la organización e implementando tecnología innovadora, Chen & Popovich (2003).

Tabla 4.4. *Beneficios de CRM*

<b>Compartir información del cliente en la organización trae beneficios como:</b>	<b>Tecnología innovadora CRM:</b>
Se mejora los niveles de servicio al cliente.	Aumenta el autoservicio de clientes y las aplicaciones de Internet orientadas al servicio a clientes.
Se conoce información como hábitos y preferencias de los clientes	Atrae nuevos clientes a través de mejoras en la comunicación personalizada con los clientes.
Se tiene una visión integrada y completa del cliente.	Integra las relaciones de los clientes y de los proveedores.
Se logra optimizar el servicio de Centros de llamadas y Centros de servicio al cliente.	Se puede medir y analizar los patrones de los diferentes tipos de clientes.

Fuente: Obtenido de Chen & Popovich (2003).

### **4.3. Capacitación del personal**

Según FAUROB (2014), una de las razones principales que debe llevar a una empresa a capacitar a su personal es el cambiante escenario actual en el que se desempeñan las organizaciones, que exige enfrentar constantemente situaciones de ajuste que obligan a los empleados a estar siempre

actualizados. En este contexto, ninguna entidad puede permanecer inalterable y su recurso humano no debe quedar rezagado.

#### **4.3.1. Beneficios que trae para la compañía**

Los procesos de capacitación no solamente son beneficiosos para el empleado que la recibe, puesto que cualquier habilidad que aprenda va a repercutir favorablemente en la organización. Aunque la inversión en formación puede parecer elevada, representa un ahorro a largo plazo, ya que un personal mejor capacitado es menos propenso a cometer errores, es más eficiente y estará preparado para identificar la necesidad de mejoras en los procesos, aumentando la rentabilidad. Otro beneficio para la empresa es que el recurso humano preparado necesita menor control por parte de sus superiores. Además, genera una mejor relación entre las directivas y sus subordinados, y promueve la comunicación (FAUROB, 2014).

#### **4.3.2. Actitud positiva en los empleados**

La capacitación aporta a los empleados un aumento en su nivel de satisfacción, ya que al realizar la formación estará más cómodo con su posición y con sus responsabilidades laborales, lo que produce actitudes más positivas, eleva su moral, crea una mejor imagen de su empresa, ayuda a prevenir riesgos en el trabajo y facilita que se identifique con su organización. Cuando el personal está feliz, mejora el clima organizacional, lo que repercute en un mejor funcionamiento de la empresa y en un aumento de la productividad. Un empleado que recibe formación para sus labores agrega valor a su trabajo.

Chiavenato (2009) indica que capacitar es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

Para desarrollar y preparar al recurso humano y obtener un mejor logro de objetivos, es necesario formar un proceso de capacitación y así modificar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores. La misma se relaciona con las habilidades y capacidades que exigen actualmente los puestos de trabajo.

La capacitación debe ser orientada al puesto actual, para mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño del trabajo. El desarrollo de las personas se llama aprendizaje, el cual es un cambio positivo al comportamiento de un individuo que cuenta con nuevas habilidades, actitudes, aptitudes, competencias y destrezas.

Una gran parte de los programas de capacitación, busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de la persona por actitudes proactivas e innovadoras para mejorar el espíritu de los colaboradores

### **4.3.3 Importancia de la capacitación**

Siliceo (2004) explica que la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador.

Para que los objetivos de la empresa se cumplan, es necesaria la capacitación constante de los colaboradores, de tal manera se satisfacen las necesidades actuales de la empresa y se prevén las necesidades futuras de la misma.

Las empresas deben tener una constante adaptación al medio competitivo de hoy en día, para ello están obligados a encontrar mecanismos innovadores que desarrollen a la misma; por lo tanto, se requiere de la capacitación como elemento cultural de la empresa y así lograr un mejoramiento y desarrollo constante y sólido de la empresa.

La información de la especificación del puesto es necesaria para identificar las necesidades de la capacitación y desarrollo del personal dentro de una empresa. Dicha información sugiere las habilidades, capacidades y conocimientos que requiere la persona para poder desarrollar el puesto, ya que el colaborador no siempre contara con todos los requerimientos y para ello se debe capacitar, así son orientados para poder desempeñar bien las labores para las que son requeridas. Aumentar el conocimiento de las personas, implica la información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas reglas, reglamentos y clientes.

Mientras que mejorar las habilidades y destrezas se refiere a prepararse para la ejecución de equipamientos, máquinas y herramientas. Desarrollar/modificar comportamiento, alude al cambio de actitudes negativas por actitudes positivas, de concienciación y sensibilización a los clientes internos y externos. Por último, elevar el nivel de abstracción, que habla de desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales.

## V. METODOLOGÍA

### 5.1 Enfoque y Métodos

#### 5.1.1. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos; entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. Hernández Sampieri et al. (2014)

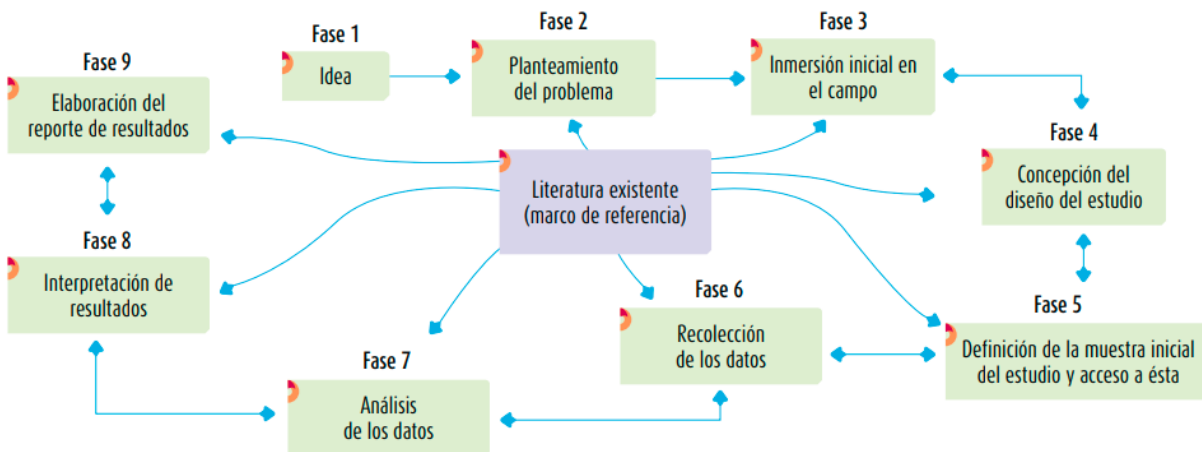


Figura 5.1 Proceso Cualitativo fuente (Hernández Sampieri et al., 2014)



Según Hernández Sampieri et al. (2014), en la investigación cualitativa a veces es necesario regresar a etapas previas en el proceso. Por esta razón, los flujos de las fases que van de inmersión inicial en el campo de estudio hasta la elaboración del reporte de resultados se visualizan en dos sentidos (ver figura 5.1, Proceso Cualitativo). Es decir, el primer diseño del estudio puede modificarse al definir la muestra inicial y pretender tener acceso a esta. Asimismo, al analizar los datos, podemos advertir que necesitamos un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O, por otro lado, descubrimos que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio.

Se eligió la metodología cualitativa ya que se considera un esquema esencial de pensamiento analítico sin el cual no se puede avanzar en el proceso de investigación. Se dio a conocer los antecedentes del problema, el motivo por el cual se lleva a iniciar su estudio de investigación.

La investigación cualitativa se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, como: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

## **5.2 Población y Muestra**

### **5.2.1. Población**

Según Chávez (2007), la población es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros. Por su parte, Hernández Sampieri et al. (2014) exponen que la población o universo comprende el conjunto de todos los casos que concuerdan con unas determinadas especificaciones.

Para el presente trabajo se consideró como población a los siguientes puestos de trabajo para el estudio:

- Gerente Propietario
- Gerente de Proyectos
- Asistente de Gerencia
- Contador
- Soporte Informático y Desarrollo
- Especialista Técnico Tegucigalpa
- Especialista Técnico San Pedro Sula

### 5.2.2. Muestra

La *muestra* es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de los elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama *población*. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que se obtiene o selecciona una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Según Neuman (2009), citado por Hernández Sampieri et al. (2014), en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija a antes de la recolección de los datos, sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (“saturación de categorías”), aun cuando agreguemos casos extremos. Aunque diversos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestras (número de unidades o casos) para diversos estudios cualitativos (véase tabla 5.1.), no hay parámetros definidos ni precisos. La tabla es únicamente un marco de referencia, pero la decisión del número de casos que conformen la muestra es del investigador, así como resultado de los tres factores que se mencionaron.

Tabla 5.1 *Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos*

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Fuente: obtenido de Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 385)

La investigación cualitativa, por sus características, requiere de muestras más flexibles. Las muestras son de varias clases: 1. Muestra de sujetos voluntarios, 2. Muestra de expertos, 3. Muestra de casos tipo, 4. Muestreo por cuotas y 5. Muestras de orientación a la investigación cualitativa la cual se constituye de una muestra variada, homogénea, muestra por cadena, muestra de casos extremos, muestras por oportunidad, muestra teórica, muestra confirmativa, muestra de casos importantes y muestra por conveniencia. (Hernández Sampieri et al., 2014)

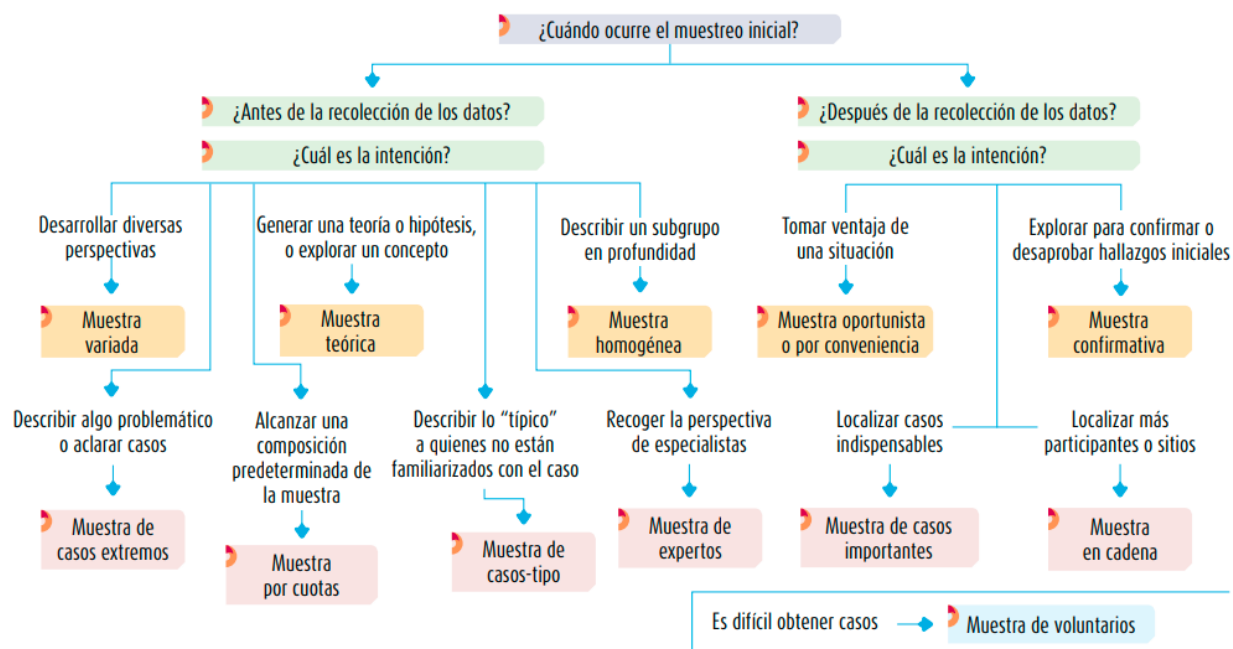


Figura 5.2 Esencia de la toma de decisiones para la muestra inicial en estudios cualitativos, Fuente (Hernández Sampieri et al., 2014)

Las muestras se pueden categorizar en dos grandes ramas: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), en las muestras probabilísticas (aleatorio) todos los individuos de la población tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra estando todos al alcance y siendo seleccionados de manera que cualquier muestra sea posible.

El muestreo no probabilístico (no aleatorio), se obtienen muestras sin que todos los individuos de la población tengan posibilidades iguales de ser elegidos, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad.

Tomando como referencia la figura 5.2 se optó por utilizar la muestra de expertos del tipo no probabilístico adonde se tomó el aporte del Asistente de Gerencia que conoce cómo es el funcionamiento del departamento de servicio al cliente y logístico

## 5.3 Técnicas e instrumentos aplicados

### 5.3.1. Entrevista

“La entrevista se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad” (Estrada López & Deslauriers, 2011).

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa y puede ser estructurada y no estructurada, lo cual significa que el investigador puede realizar una lista de preguntas antes de la entrevista para no salirse del contexto o puede que realice las preguntas de manera que fluyan más preguntas a partes de las que han sido elaboradas.

En la entrevista estructurada el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Hernández Sampieri et al., 2014).



*Figura 5.3 Orden de formulación sugerido de las preguntas en una entrevista cualitativa. fuente (Hernández Sampieri et al., 2014)*

### 5.3.2. Investigación Documental

La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Las fuentes impresas incluyen: libros enciclopedias, revistas, periódicos, diccionarios, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, son fuentes de mucha utilidad, entre estas se encuentran: correos electrónicos, CD Roms, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web. Finalmente, se encuentran los documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: mapas, fotografías, ilustraciones, videos, programas de radio y de televisión, canciones, y otros tipos de grabaciones.

Como en el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos. (Morales, 2003)

## **5.4 Fuentes de información**

Las fuentes de información ya sean primarias o secundarias están sujetas al análisis del investigador para encontrar información de calidad que valide o secunde lo que se plantea, en el enfoque cualitativo es importante emplear una cantidad amplia de fuentes de información.

### **5.4.1. Fuentes Primarias**

Según Hernández Sampieri et al. (2014) este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona.

Las principales fuentes de información primaria son libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

### 5.4.2. Fuentes Secundarias

Según Fuentes Pujol (1992), las fuentes secundarias son el resultado del análisis de las fuentes primarias. Son la información resultante del proceso analítico-sintético de la información contenida en los documentos primarios. Contienen datos e información organizada según esquemas determinados. Cumplen dos funciones esenciales:

- Como repertorios que facilitan la búsqueda y recuperación retrospectiva de la información
- Como difusión selectiva de la información.

Ejemplos de documentos secundarios: Bibliografías, boletines de sumarios, resúmenes, boletines de índices, catálogos de bibliotecas, bases de datos bibliográficas referenciales.

### 5.5 Cronología de trabajo

A continuación, se muestra la cronología de trabajo empleada para el desarrollo del proyecto:

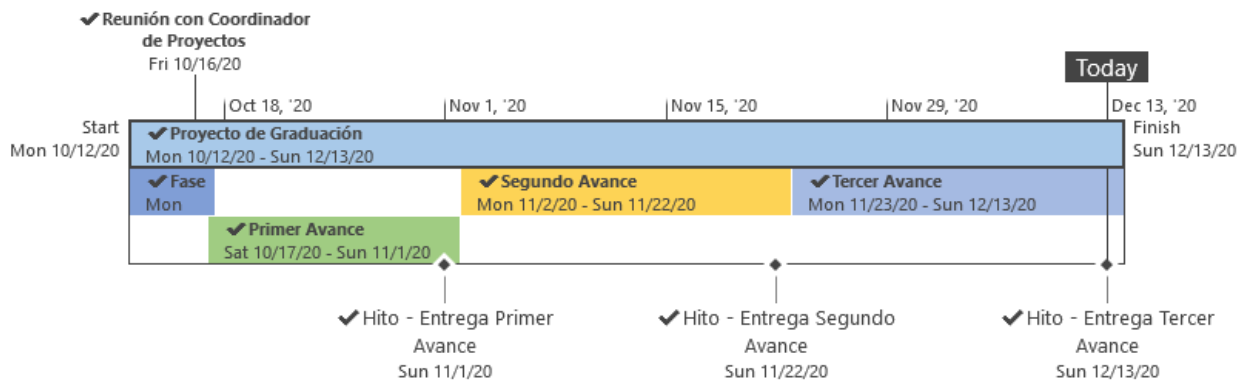


Figura 5.4 Línea de tiempo, Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2 Cronograma del proyecto

<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
<b>Proyecto de Graduación</b>	<b>94.13 días</b>	<b>L 10/12/20</b>	<b>D 12/13/20</b>
<b>Fase de iniciación</b>	<b>4 días</b>	<b>L 10/12/20</b>	<b>S 10/17/20</b>
Entrega de Formulario Descripción del Proyecto	2 días	L 10/12/20	M 10/13/20
Reunión Systems and Computers	1 día	X 10/14/20	X 10/14/20
Reunión con Coordinador de Proyectos	1 día	V 10/16/20	V 10/16/20
<b>Primer Avance</b>	<b>23 días</b>	<b>S 10/17/20</b>	<b>D 11/1/20</b>
Planteamiento del Problema	10 días	S 10/17/20	S 10/24/20
Objetivos	9 días	S 10/24/20	V 10/30/20
Reunión Systems and Computers	2 días	V 10/30/20	S 10/31/20
Entrega Primer Avance	2 días	S 10/31/20	D 11/1/20
Hito - Entrega Primer Avance	0 días	D 11/1/20	D 11/1/20
<b>Segundo Avance</b>	<b>31.13 días</b>	<b>L 11/2/20</b>	<b>D 11/22/20</b>
Marco Teórico	20 días	L 11/2/20	D 11/15/20
Curso Alfin	6 días	M 11/17/20	V 11/20/20
Reunión Systems and Computers	1 día	J 11/19/20	J 11/19/20
Entrega Segundo Avance	1 día	S 11/21/20	D 11/22/20
Hito - Entrega Segundo Avance	0 días	D 11/22/20	D 11/22/20
<b>Tercer Avance</b>	<b>31.13 días</b>	<b>L 11/23/20</b>	<b>D 12/13/20</b>
Metodología	5 días	L 11/23/20	J 11/26/20
Reunión Systems and Computers	1 día	X 11/25/20	X 11/25/20
Resultados y Análisis	15 días	V 11/27/20	L 12/7/20
Reunión Systems and Computers	2 días	X 12/8/20	M 12/9/20
Conclusiones	2 días	J 12/10/20	V 12/11/20
Recomendaciones	2 días	V 12/11/20	S 12/12/20
Entrega Tercer Avance	1 día	S 12/12/20	D 12/13/20
Hito - Entrega Tercer Avance	0 días	D 12/13/20	D 12/13/20

Fuente: Elaboración propia.



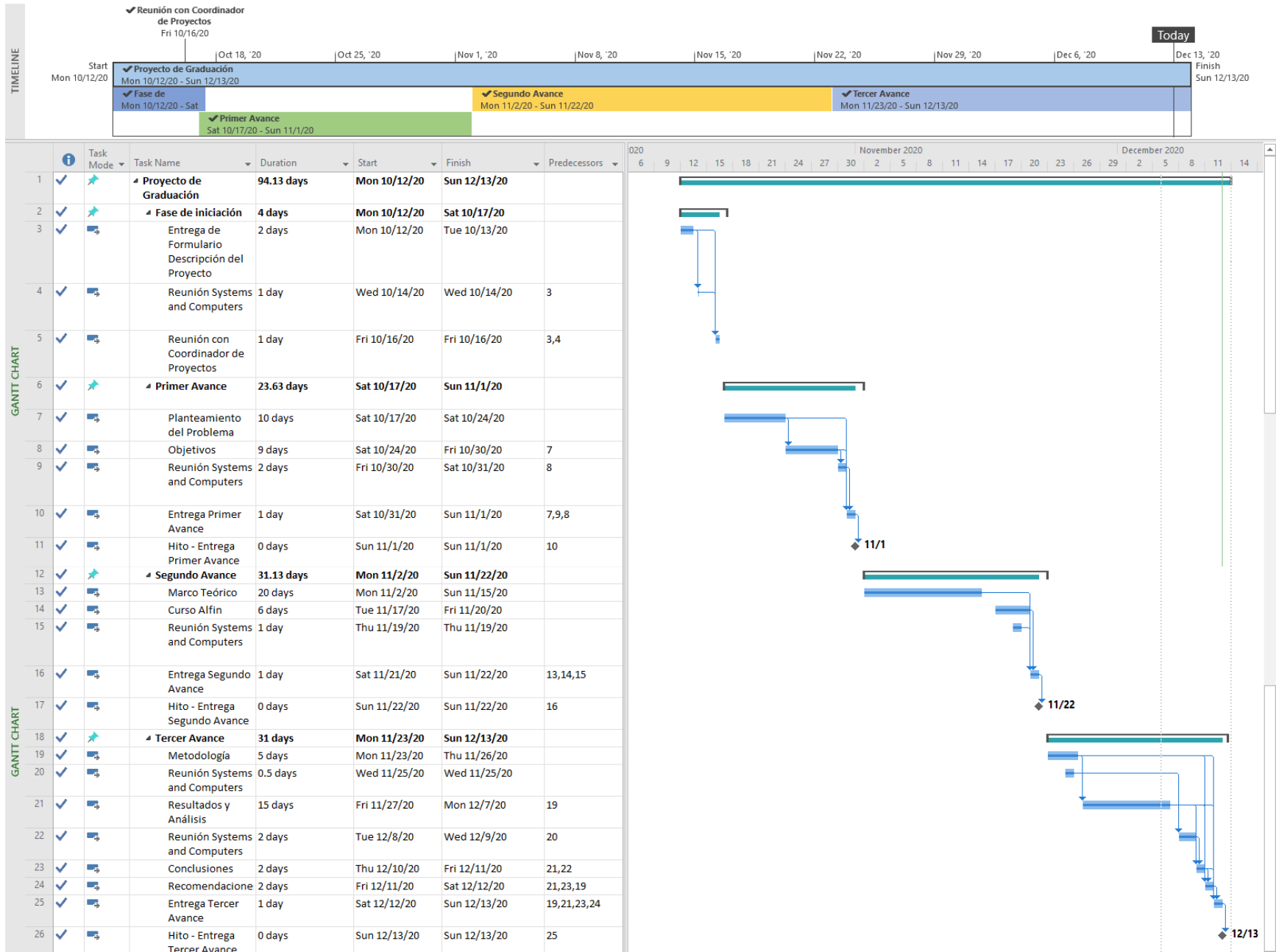


Figura 5.5 Diagrama Gantt con actividades. Fuente: Elaboración propia

## VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se implementaron tres herramientas que conforman el Modelo de Gestión del Servicio al Cliente diseñado para Systems and Computers, de acuerdo a las necesidades manifestadas por el personal en la entrevista inicial y que, a la vez, sirvió de base para definir los objetivos del presente proyecto. Se presentan y analizan a continuación:

### 6.1 Entrevista inicial realizada al personal de Systems and Computers para analizar la situación y problemática de la empresa

Se realizó entrevista inicial al personal de la empresa, con el propósito de conocer su situación e identificar los problemas, necesidades y, las oportunidades de mejora para realizar un plan de acción. Se detalla a continuación:

**Pregunta:** ¿Cómo es la estructura organizacional de Systems and Computers, tiene un departamento dedicado al servicio al cliente?

**Respuesta:** La empresa es de carácter familiar y posee poco personal, solo hay una persona dedicada a la atención del cliente, quien simultáneamente debe cumplir con otras responsabilidades, como asistir al Gerente Propietario, coordinar las actividades que realizan los Especialistas Técnicos, realizar actividades administrativas contables, entre otras. Cuando se está trabajando en un proyecto o solución integral para un cliente, también se integran, por tiempo determinado, en la relación con el cliente el Gerente de Proyectos, el Gerente Propietario y el Especialista Técnico. Cuando el cliente requiere solo un servicio de reparación o mantenimiento, únicamente se agrega en la atención al Especialista Técnico.

**Pregunta:** ¿Cuál es la cultura empresarial de Systems and Computers, es decir, cuáles han sido la misión, visión y valores que los representa?

**Respuesta:** Actualmente la empresa no tiene definida una misión, visión y valores.

**Pregunta:** ¿Cuál es la mayor necesidad o problema que presenta la empresa?

**Respuesta:** El principal problema que existe en la empresa es que ha estado perdiendo clientes, no se cuenta con una estrategia para el manejo de la cartera de clientes, tampoco se tiene un sistema para actualizar constantemente la información, así que toma más tiempo del que debería, realizar las actividades relacionadas con el servicio al cliente y por esto se dificulta hacer un seguimiento proactivo de cada caso.

**Pregunta:** ¿Cómo se maneja o registra la información relacionada con el perfil de los clientes y el historial de toda la relación comercial que han mantenido con cada uno?

**Respuesta:** El registro que se tiene es un cuaderno único con el nombre y número de teléfono de cada cliente anotado y el respaldo del correo electrónico con el historial de las gestiones que se han realizado.

**Pregunta:** ¿Cómo realizan el registro y seguimiento de la logística relacionada con los procesos que se llevan a cabo para resolver las gestiones de los clientes?

**Respuesta:** Usualmente inicia cuando el cliente llama por teléfono o envía un correo con su solicitud, luego se le llama para confirmar visita del personal técnico o para saber más detalles de su solicitud, según sea el caso; una vez que se ha realizado el trabajo, el cliente firma una orden de servicio para respaldar que lo recibió conforme, luego se envía escaneada por correo junto con la correspondiente factura de cobro.

**Pregunta:** ¿Ha recibido el personal alguna capacitación sobre servicio al cliente en los últimos tres años?

**Respuesta:** No, el personal encargado de atender clientes no ha recibido capacitación sobre servicio al cliente en los últimos años.

**Pregunta:** ¿Se encuentra la empresa afiliada a alguna organización que brinda soporte o asesoría a las MIPYMES?

**Respuesta:** Sí, Systems and Computers está afiliada a la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT).

En el Anexo I, se presenta resumen del análisis elaborado sobre la entrevista realizada al personal de Systems and Computers.

## **6.2 Protocolo de Servicio al Cliente**

El protocolo de servicio al cliente es una herramienta que facilita la mejora de la calidad en la atención, a través de la estandarización de pautas y comportamientos que promueven nuevas conductas y destrezas; facilita la capacitación de nuevo personal. Está dirigido a todos los colaboradores de Systems and Computers.

### **6.2.1. Proceso de elaboración del protocolo**

Se resume el proceso por medio del cual se elaboró:

- Se realizó entrevista inicial para obtener información.
- Tras analizar entrevista se determinó la necesidad de una guía única para estandarizar la forma de atender cada tipo de contacto que realiza la empresa con sus clientes.
- Se efectuó búsqueda de varias fuentes bibliográficas, se seleccionaron las más significativas con base en criterios de calidad y nivel de relación con el objetivo propuesto para ésta herramienta.
- Se estableció nueva comunicación con el personal de Systems and Computers para conocer detalles adicionales sobre los canales de comunicación que utiliza la empresa para el manejo de la relación con sus clientes y los motivos frecuentes.
- Se diseñó el contenido y estructura del protocolo, con base en las necesidades propias de la empresa, se tomó como referencia información obtenida de fuentes bibliográficas elegidas.

## 6.2.2. Estructura del protocolo

Se presenta la estructura del protocolo de servicio al cliente a continuación:

### Definición

- El protocolo para la atención y servicio al cliente es un documento guía diseñado para los colaboradores de Systems and Computers.

### Objetivo

- Ofrecer una herramienta de apoyo que mejore la calidad en la atención del servicio al cliente.

### Alcance

- Aplica para todos los empleados de Systems and Computers que establecen comunicación con los clientes.

### Aspectos Generales

- La calidad: Satisfacer las necesidades y expectativas a través de la prestación de los servicios y claridad de la información.
- La oportunidad: Cumplimiento a lo que el cliente requiere en el momento en que lo necesita tiempos de respuesta, puntualidad y agilidad en la atención.
- La atención y disposición: capacidad del colaborador para mostrar calidez y amabilidad.
- La comodidad: disposición de la infraestructura logística para la atención de los clientes.
- El respeto por el cliente: mantener un trato cordial y comprender sus opiniones, solicitudes y reclamos.

### Enfoque del servicio al cliente

Se centra en conseguir y mantener la satisfacción del cliente, es un proceso continuo de mejora y se refleja de la siguiente forma:

- Reconocer al cliente como único: Para la organización y por su atención integral.
- Entender a los clientes y al mercado: Estudiar las necesidades y las expectativas de los clientes

- Desarrollar ofertas acordes: Ser competitivos en el mercado evaluar que los productos y servicios ofrecidos sean de valor para el cliente y contrastados con sus necesidades.
- Entregar los servicios: Aseguramos el acceso al portafolio de productos y/o servicios a través de múltiples canales de interacción con el cliente, buscando que sean efectivos, incluyentes y que se adapten a las necesidades.
- Retroalimentar: Generar diversos mecanismos formales para escuchar la voz del cliente, saber cómo ha sido su relación y experiencia con cada servicio utilizado y dar respuesta a todos los reclamos en el tiempo establecido.

#### Canales de Atención

- Presencial: Clientes que visitan oficina y/o reuniones programadas.
- Telefónicos: Llamadas realizadas y recibidas al teléfono fijo y celular.
- Electrónicos: Correo electrónico página web y WhatsApp

#### Etapas del protocolo

Se establecen parámetros y lineamientos para llevar a cabo determinada función, actividad o servicio con cortesía y amabilidad. Se identifican tres etapas básicas, a conocer:

- Apertura: Inicia con una bienvenida y un saludo al cliente por el colaborador, quienes se encargarán de brindar orientación al servicio que solicite.
- Análisis y comprensión: Escuchar, percibir y entender las necesidades de la solicitud o petición comunicada por el cliente
- Intervención y solución: Es necesario conocer el rol o posición de las personas involucradas en los momentos de intervenir en la comunicación, con el ánimo de promover la resolución de las inquietudes, buscando la satisfacción del cliente.

#### Protocolo de atención presencial

- Gestionar un buen servicio, permite mejorar la percepción de los clientes de Systems and Computers, incrementando los niveles de satisfacción, así como mejorar la imagen.

#### Protocolo de atención telefónica

- Es el modo de actuar deseado para la atención al cliente a través de un canal telefónico.

Protocolo de atención correo electrónico

- Forma adecuada de responder a las interrogantes del cliente por medio de un canal electrónico.

Encuesta para medir la satisfacción del cliente

- Herramienta que nos facilita conocer la opinión de nuestros clientes.

Guion de llamadas telefónicas

- Se utiliza como un texto guía que le permite al agente de servicio al cliente transmitir información clave de una forma sencilla y concreta a un cliente potencial.
- Estrategia: Brindar información y/o agendar cita con clientes prospectos

En el Anexo II, se muestra el protocolo de servicio al cliente diseñado e implementado en Systems and Computers.

### **6.3. Criterio de búsqueda para la selección del CRM**

Las herramientas de software CRM son la respuesta de la tecnología a la necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Los sistemas o software CRM brindan numerosas funciones, que le permiten a la empresa gestionar eficientemente la información necesaria para poder optimizar la relación con los clientes.

A continuación, se muestran las opciones generales de los sistemas de apoyo para la gestión de clientes resumidos en los siguientes grupos:

- Herramientas de CRM: Para lograr el manejo de la relación con el cliente e integración del histórico de cada gestión, manejo de incidentes (gestión de tickets), programación de tareas y actividades, integración con aplicaciones de correo electrónico, formularios de asistencia técnica, panel de informes, acceso a través de la web, evaluación de la satisfacción de los clientes e información consolidada en una base de datos centralizada.

- Herramientas de Servicio: Para gestionar el servicio postventa y la atención al cliente con opciones de autoservicio en una página web u otros canales de contacto como ser la aplicación móvil.
- Herramientas de Marketing: Para realizar prospecciones del mercado y adquirir nuevos clientes gracias a la abundancia de datos y a la gestión de campañas, enfatizando las relaciones duraderas con el cliente en lugar de la venta rápida.
- Herramientas de Ventas: Para cerrar negocios con procesos eficientes utilizando generadores de propuestas, seguimiento de oportunidades, configuradores de oferta de productos o servicios, herramientas de gestión del conocimiento, agendas de contactos y ayudas para hacer previsiones de ventas.

Los criterios de búsqueda que se establecieron para la selección del CRM, según las necesidades de Systems and Computers fueron:

- Sin costo de adquisición y mantenimiento mensual.
- Centralizar la información de los clientes en un solo lugar.
- Administrar el historial de cada gestión realizada con los clientes.
- Mejorar el trabajo entre colaboradores y áreas.
- Accesible desde la Internet y aplicación móvil.
- Disponible en idioma español.
- Interfaz de usuario amigable y sencilla.
- Segura y confiable.
- Integrable con aplicaciones de correo electrónico.
- Integración con las redes sociales.

### **6.3.1. Selección del CRM**

Se realizó un análisis de los CRM que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa y que debería incluir las funciones que le permita mejorar la atención al cliente. Las características requeridas son las que se muestran en la tabla 6.1, las mismas fueron clasificadas en tres categorías que se muestran a continuación:



Tabla 6.1 *Características requeridas del CRM*

<b>INDISPENSABLES</b>	<b>DESEABLES</b>	<b>NECESIDAD FUTURA</b>
Herramienta sin costo y mantenimiento	Herramienta para gestionar el trabajo entre colaboradores y áreas.	Integración con aplicaciones de correo electrónico. (Outlook, Gmail)
Herramienta para centralizar la información del perfil de cada cliente.	Herramienta que sea accesible a través de la Internet y aplicación móvil.	Herramienta que se pueda integrar con las redes sociales.
Herramienta para administrar el historial de cada una de las gestiones realizadas con los clientes (cada producto o servicio que el cliente ha adquirido, llamadas, reuniones, emails).	Herramienta que sea de fácil manejo con una interfaz amigable.	
Herramienta que sea de acceso seguro.	Herramienta que cuente con una interfaz en idioma español.	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las necesidades antes analizadas, se realizó una investigación exhaustiva en la Internet para obtener opciones de proveedores de software CRM, visitando sus propias páginas web para extraer los datos relevantes de los servicios que ofrecen y preliminarmente se seleccionaron las cuatro opciones más relevantes.

Se presentan los proveedores de CRM evaluados, a continuación:

- HubSpot CRM



Producto: HubSpot CRM

Página Web: <https://www.hubspot.com/products/crm>

- Salesforce



Producto: Salesforce

Página Web: <https://www.salesforce.com/crm/>

- Pipedrive



Producto: pipedrive

Página Web: <https://www.pipedrive.com/es>

- Zoho CRM



Producto: Zoho CRM

Página Web: <https://www.zoho.com/es-xl/crm/>

### 6.3.2. Características de los CRM

- HubSpot CRM: Está diseñado para empresas que buscan una aplicación CRM totalmente gratuita y sin restricciones, con facilidad de uso y con opciones de integrarse con herramientas de servicio al cliente, ventas y marketing. Los contactos se almacenan en una base de datos personalizable y centralizada en la nube bajo un acceso seguro y confiable. Permite gestionar los canales de atención para visualizar las actividades de los negocios en curso y las actividades de los clientes potenciales en un solo lugar.

- Salesforce: Es un CRM diseñado para empresas que buscan una plataforma escalable, personalizable y preparada para el futuro con inteligencia artificial incorporada y actualizaciones automáticas.
- Pipedrive: Es un CRM diseñado para visualizar los flujos de ventas de productos o servicios.
- Zoho CRM: Es un CRM de gestión del ciclo de vida de las relaciones con los clientes para gestionar las actividades de ventas, marketing y servicio al cliente.

### 6.3.3. Comparación de características

#### *Costos:*

- HubSpot CRM: Es totalmente gratuito en sus funciones esenciales y se integra con las herramientas de servicio al cliente, ventas y marketing.
- Salesforce: Ofrece una prueba gratuita durante 30 días, para las cuatro ediciones que mantiene bajo su portafolio de herramientas: SalesforceIQ Starter, Lightning Professional, Lightning Enterprise y Lightning Unlimited con un costo inicial de \$ 25 a \$ 300 mensuales, facturado anualmente por usuario.
- Pipedrive: Ofrece una prueba gratis por tiempo limitado. La versión de pago de Pipedrive está disponible a partir de US\$ 15.00 al mes.
- Zoho CRM: Ofrece una versión de prueba limitada por 15 días, mantiene en su portafolio de producto cuatro ediciones: Standard, Professional, Enterprise y Ultimate con un costo inicial de \$ 12 a \$ 100 mensuales, facturado anualmente por usuario.

### *Análisis y Generación de Informes:*

- HubSpot CRM: Ofrece un módulo para generar informes con el criterio de selección personal, a la vez desde la biblioteca de planillas se puede generar informes prediseñados con la información más común, en el que se pueden elegir gráficos circulares, gráficos de barras, gráficos de rosquilla o donut, gráficos de área, entre otros. Luego, obtener una vista previa de los datos en tiempo real y cambiar los tipos de gráficos para visualizar los datos exactamente como se desean representar.
- Salesforce: Ofrece una amplia gama de informes y estadísticas. El análisis se genera automáticamente y las fórmulas de informes son limitadas.
- Pipedrive: Ofrece varios informes predeterminados en forma de gráfico basados en el uso y los datos de los clientes. Las barras que hay en cada gráfico son interactivas y muestran una lista de los datos que constituyen el contenido de ese gráfico. Los informes están orientados al flujo de ventas.
- Zoho CRM: Facilita la creación de informes personalizados con opciones de vista de resumen, tabular y de matriz. A la vez se puede utilizar alguno de los 40 informes predeterminados para comparar datos entre múltiples módulos mediante un diseño de matriz. Los informes se pueden representar de forma visual seleccionando entre una gama de opciones de gráficos.

### *Facilidad de uso:*

- HubSpot CRM: Es un sistema basado en la nube en su propia infraestructura segura. Ofrece una interfaz amigable y muy fácil de utilizar, accesible desde internet o por medio de una aplicación móvil. Permite seleccionar el idioma español como predeterminado en cada uno de sus menús.

- Salesforce: Es un sistema basado con infraestructura en la nube lo cual permite que sea fácil acceder a la aplicación desde cualquier lugar, así como ver y actualizar los datos de los clientes y trabajar con sus colegas en cualquier momento. A través del menú de opciones, se puede seleccionar el idioma español como el lenguaje predeterminado del sistema.
- Pipedrive: Representación gráfica del flujo de ventas, con facilidad de generar informes, accesible desde internet o aplicación móvil, permite seleccionar el idioma español.
- Zoho CRM: Diseño limpio, enfoque modular, accesible desde internet o aplicación móvil, facilita la selección del idioma español como su lenguaje predeterminado.

*Facilidad de personalización:*

- HubSpot CRM: Para efectos de la personalización del software, el usuario puede aplicar las configuraciones según sus necesidades específicas y crear registros personalizados de contacto y empresa. También facilita la visualización y paneles de ventas según el criterio del usuario.
- Salesforce: Cada usuario que desea agregar módulos o campos, crear procesos de venta o cambiar los flujos de trabajo lo puede realizar desde el menú de configuración de opciones.
- Pipedrive: Los usuarios pueden modificar la vista de las etapas del flujo de ventas y añadir campos personalizados para mejorar su criterio de análisis y selección de información.
- Zoho CRM: Los usuarios cuentan con los accesos para personalizar los módulos estándar y agregar funcionalidades adicionales en esos módulos. A su vez, se pueden crear nuevos módulos, añadir campos personalizados y editar los permisos.

*Soporte al cliente y entrenamiento:*

- HubSpot CRM: Mantiene un portal de ayuda gratuito accesible desde la web <https://help.hubspot.com/es/>, soporte 24/7 con acceso vía chat o por teléfono. El HubSpot Academy le permite desarrollar las habilidades profesionales con acceso a material en línea, videos ilimitados, accesos a la base de conocimiento y preguntas frecuentes.
- Salesforce: Ofrece un portal de soporte técnico dedicado <https://help.salesforce.com/support> con acceso gratuito a videos, preguntas frecuentes, seminarios web. También puede publicar sus consultas en una comunidad fuerte de expertos de Salesforce. Apoyo gratuito de 8am-8pm. Soporte 24/7 el cual está disponible en las versiones Professional y Enterprise Edition. Salesforce University ofrece capacitación (basada en funciones y el servicio en la nube que elija) y certificación. También puede aprovechar los «Casos de Éxito» que incluyen recursos de éxito, capacitación y apoyo para maximizar los beneficios de su CRM.
- Pipedrive: Ofrece asistencia ininterrumpida 24/7 y acceso al centro de asistencia por internet <https://www.pipedrive.com/es/help-center>, puede ingresar a la base de conocimientos y al soporte de la comunidad. La Academia de Pipedrive incluye videos y tutoriales de CRM para ayudarte a mejorar tus aptitudes de ventas y CRM, desde cursos rápidos de CRM hasta tutoriales detallados sobre funciones específicas.
- Zoho CRM: Tiene un portal de soporte dedicado <https://help.zoho.com/portal/zohocorp/> donde se tiene acceso a las guías de usuario en línea, guías de desarrolladores, videos, seminarios web, foros y una base de conocimiento completa junto con soporte de comunidad, soporte vía correo electrónico. El soporte técnico está incluido en la cuota de licencia mensual y está disponible por correo electrónico las 24 horas del día de lunes a viernes.

### 6.3.4. Comparativo de proveedores de CRM

Tabla 6.2 Comparación de proveedores de CRM

CRM	HubSpot CRM	Salesforce	Pipedrive	Zoho CRM
<b>COSTO</b>				
Gratuito	✓	✗	✗	✗
<b>FUNCIONALIDADES</b>				
Integración de chat interno	✓	✓	✓	✓
Marketing por correo electrónico	✓	✓	✓	✓
Gestión de tareas	✓	✓	✓	✓
Integración de automatización de marketing	✓	✗	✓	✓
Sistema de calendarios o recordatorios	✓	✓	✓	✓
Evaluación de clientes potenciales	✓	✓	✓	✓
<b>IDIOMA</b>				
Español	✓	✓	✓	✓
Inglés	✓	✓	✓	✓
<b>PLATAFORMA</b>				
Web	✓	✓	✓	✓
Móvil	✓	✓	✓	✓
<b>CAPACITACIONES</b>				
Documentación	✓	✓	✓	✓
En directo en línea	✓	✓	✗	✓
En persona	✓	✓	✗	✓
Seminarios web	✓	✓	✓	✓
<b>ASISTENCIA / SOPORTE</b>				
En horario ininterrumpido	✓	✗	✓	✓
En línea	✓	✓	✓	✓
Horas laborables	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.5. Herramienta CRM seleccionada**

El software de CRM es una herramienta esencial de gestión de la relación comercial con los clientes. Por esta razón, es relevante saber elegir el software adecuado que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

Luego de analizar las cualidades de los sistemas HubSpot CRM, Salesforce, pipedrive y Zoho CRM, podemos decir que Salesforce es una solución orientada a empresas grandes que se benefician de una plataforma escalable, personalizable y preparada para el futuro con inteligencia artificial, mientras que pipedrive es adecuado para equipos pequeños cuyo enfoque es exclusivamente el análisis de flujo de ventas. Zoho CRM muestra una interfaz de fácil uso, con muchas opciones para configurar el sistema, una limitante es que carece de la opción de uso gratuito y el cobro es por usuario, mientras que HubSpot CRM ofrece una versión gratuita de fácil uso, orientada a empresas pequeñas con una amplia gama de características que le facilita el manejo centralizado de todas las actividades de los clientes.

Después de ver las capacidades de los sistemas evaluados se puede concluir que el CRM que más se adapta a las necesidades de Systems and Computers es HubSpot CRM por su facilidad de uso, sin costo, capacidad de integrarse con herramientas de servicio al cliente, ventas y mercadeo y la disponibilidad de recursos en línea para mejorar la logística de la atención al cliente.



### 6.3.6. Relación Costo Beneficio

Se presenta a continuación la relación costo beneficio para la decisión del uso del CRM:

<b>COSTOS *</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de Internet</li><li>• Uso de Laptop / Desktop / Teléfono Inteligente</li><li>• Breve proceso de aprendizaje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de la gestión interna del área de servicio al cliente.</li><li>• Incremento de la satisfacción de los clientes.</li><li>• Manejo óptimo de los recursos como: tiempo e información, que permite una mejora continua.</li><li>• Mejora de la relación entre la empresa y sus clientes.</li><li>• Disminución de reclamos de los clientes actuales y atracción de nuevos clientes.</li><li>• Incremento de la competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.</li></ul>

\*No hubo necesidad de adquirir nuevos recursos o de incrementar capacidades, si no que forman parte del uso normal recurrente en la empresa.

En el Anexo III, se adjuntan imágenes ilustrativas sobre algunas de las funciones más relevantes de ésta herramienta y que, corresponden con las necesidades de Systems and Computers.

### 6.4. Criterios de búsqueda para la capacitación del personal

- Que fuese gratuito, debido a que la empresa actualmente se encuentra limitada en cuanto a realizar nuevas inversiones.
- Con orientación a aprender sobre la resolución de situaciones y problemas con clientes difíciles.

- Que fuese un curso interactivo con un tutor para poder realizar consultas y recibir una orientación de todo el contenido.

Se evaluaron las únicas dos instituciones que contaban con una oferta gratuita de cursos sobre servicio al cliente, disponible en un tiempo cercano, es decir, con una programación para impartir el curso antes de finalizar el presente año, las cuales se muestran a continuación:



Página Web: <https://www.infop.hn/>

Capacitación: Atención y Servicio al Cliente

Objetivo: Al finalizar el estudio del curso, el participante estará en capacidad de interpretar el servicio al cliente, describir la importancia de la actitud para brindar un exitoso servicio, identificar las diferencias y similitudes entre un cliente interno y un cliente externo, los momentos de verdad en el servicio al cliente y las necesidades de los clientes, contestar eficientemente las llamadas telefónicas; aprovechar las quejas como una oportunidad de mejora y superar las expectativas del cliente.

Horario: Curso Virtual

Fecha: abierta

Modalidad Virtual, Sin instructor

Costo: Gratuito

Duración: 20 horas 2 semanas



Página Web: <https://www.ccit.hn/>

Capacitación: Manejo de Clientes Difíciles

Objetivo: Aprender habilidades para el manejo de conflictos, conocer las herramientas y estrategias que faciliten la mejora de atención al cliente.

Horario: 2:00 p.m. a 4:00 p.m.

Fecha: jueves 29 y viernes 30 de octubre 2020

Modalidad Virtual con instructor vía plataforma Zoom.

Costo: Gratuito

Duración: 4 horas, 2 días

### 6.4.1 Comparativo de las características de la capacitación

Tabla 6.3 *Comparación de las características de la capacitación*

CAPACITACIÓN	CCIT	INFOP
<b>COSTO</b>		
Gratuito	✓	✓
<b>DURACIÓN</b>		
6 Horas	✓	✗
<b>MODALIDAD</b>		
Virtual con Instructor	✓	✗
<b>PLATAFORMA</b>		
Accesible desde Internet	✓	✓
Accesible desde móvil	✓	✗
<b>TEMÁTICA</b>		
Manejo de conflictos	✓	✗
Mejorar la atención al cliente	✓	✓
Como dar un Servicio Exitoso	✓	✓
Atención a quejas	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.4.2. Selección de capacitación**

De los dos cursos evaluados se optó por la capacitación ofrecida por la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), pues según se muestra en tabla 6.3, se ajustaba mejor a las necesidades de la empresa. Fue impartida en una modalidad virtual, guiada por un instructor capacitado en la temática del manejo de clientes difíciles y estrategias que facilitan la mejora en la atención al cliente.

En el Anexo IV, se ilustra anuncio con la sección de la oferta formativa correspondiente a la capacitación seleccionada y recibida por el personal de Systems and Computers, impartida por la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, en octubre del presente año.

#### **6.5. Entrevista realizada al personal de Systems and Computers para analizar resultados de implementación de propuesta**

Se realizó entrevista final al personal encargado de la atención al cliente, después de la implementación del Modelo de Gestión de Servicio al Cliente, con el propósito de analizar los resultados obtenidos en el manejo del área, a la vez, para conocer si se había observado alguna reacción en los clientes. Se detalla a continuación:

**Pregunta:** ¿Por favor nos puede describir cuál ha sido su experiencia profesional utilizando el protocolo de servicio al cliente diseñado para Systems and Computers?

**Respuesta:** Por supuesto, como principal encargada de la atención de los clientes de la empresa, me ha servido para mejorar los detalles en el proceso de atención de cada cliente, de hecho, he repasado la guía antes de llamar o enviar un correo a cada cliente; también me ha ayudado al momento en que alguien me cubre en mis funciones, mientras yo debo atender otras actividades, le explicó a la persona que debe ayudarme a atender según se explica en la guía. Es útil para evitar cometer errores en el nivel de servicio que se brinda.

**Pregunta:** ¿Ha observado si los clientes perciben la mejora en la atención que la empresa está brindando ahora, es decir, la nueva manera en que se realiza cada contacto con cada cliente?

**Respuesta:** Sí. He notado que los clientes me responden más amables y algunos de ellos hasta nos han felicitado por la amable atención.

**Pregunta:** ¿De qué forma le ha beneficiado a Systems and Computers el uso de la herramienta CRM para almacenar toda la información y para manejar todas las interacciones comerciales que se realizan con los clientes?

**Respuesta:** Pues lo mejor de todo ha sido que es fácil de usar, con las explicaciones que se nos brindó la primera vez, ha sido suficiente; ya hemos almacenado la mayoría de contactos de nuestros clientes y hemos estado ingresando las nuevas solicitudes o actividades que les hemos realizado, siento que me ahorro tiempo cuando necesito buscar alguna información y es excelente poder usarla también desde mi celular.

**Pregunta:** ¿Usted considera que el CRM les va a servir de ayuda para realizar un seguimiento proactivo de cada cliente?

**Respuesta:** Seguro que sí, ya que puedo programar todos mis pendientes relacionados con los clientes en el calendario que incluye el CRM y me envía un recordatorio al correo electrónico que he configurado. Ahí puedo revisar toda la información que se ha ingresado y realizar el seguimiento a cada caso. Ya no tengo necesidad de buscar apuntes en la libreta y luego en el correo para recordar los detalles de cada gestión.

**Pregunta:** ¿Cómo le ha ayudado a nivel profesional y personal la capacitación en Manejo de Clientes difíciles que recibió a través de la Cámara de Comercio?

**Respuesta:** Precisamente he tenido que atender un par de casos con unos clientes que son de trato difícil y pude emplear algunas técnicas que nos recomendó el tutor del curso y sí funcionaron, en ambos casos logré que los clientes comprendieran el origen del problema y cuando les pedí un poco de tiempo para brindarles la mejor solución ellos no se alteraron y finalmente quedaron satisfechos con el resultado.

A nivel personal, me ha ayudado a sentirme más confiada y cuando resuelvo un caso sin tener que pedir ayuda de mi jefe, me siento más útil, incluso siento que mi autoestima se fortalece.

**Pregunta:** ¿Entonces, usted cree que haber reforzado sus conocimientos con la capacitación, le ha ayudado a brindar mayor satisfacción en el servicio que proporciona a los clientes de Systems and Computers?

**Respuesta:** De acuerdo a lo que he podido observar puedo afirmar que sí me ha ayudado, de hecho, he notado que los clientes son más amistosos, responden de mejor manera cuando les solicitamos su colaboración en alguna situación que requiere de su apoyo y no he percibido alguna inconformidad en los clientes que hemos atendido últimamente.

### **Análisis**

El personal de Systems and Computers se percibe muy motivado con las mejoras obtenidas en la implementación de la propuesta, siempre y cuando mantengan un compromiso y labor constante, en el uso y manejo de las herramientas que incluye el modelo de servicio al cliente que se ha diseñado según las necesidades de la empresa, podrán seguir generando satisfacción en sus clientes y en consecuencia ganaran su lealtad.

## VII. CONCLUSIONES

- La implementación y uso del protocolo de servicio al cliente, ha proporcionado al personal de Systems and Computers una guía para brindar, de forma estandarizada, una atención de excelente calidad en cada contacto que se realiza entre el cliente y la empresa. Se ha producido una mejora en la atención, que incluso ha sido reconocida y mencionada al personal por parte de los clientes.
- Luego de haber implementado y estar utilizando la herramienta CRM, el personal de Systems and Computers afirma que ha logrado centralizar la información histórica de la mayoría de sus clientes y que ha servido de ayuda en el manejo de la relación comercial, a través de un seguimiento proactivo de las necesidades de cada cliente, también ha permitido agilizar su gestión diaria, con la ventaja de poder acceder fácilmente desde cualquier lugar. Dicha mejora en la logística de atención ha ayudado a generar mayor satisfacción en los clientes.
- Se concluye que la capacitación del personal ha sido indispensable para incrementar la productividad y calidad del trabajo, le ha proporcionado mayor seguridad y confianza para solucionar problemas, ha influido positivamente en la moral del personal; lo que ha tenido un efecto positivo en la satisfacción del cliente.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Capacitar continuamente al personal, aprovechando los beneficios que brinda la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa a las empresas afiliadas.
- Mantener buenas prácticas estandarizadas para la atención y seguimiento proactivo del cliente, realizar contactos periódicos: evitar que transcurra un mes sin haber contactado a cada cliente para confirmar que todo haya estado funcionando bien con los productos/servicios proporcionados y, para conocer si existe una nueva necesidad con la cual se le pueda apoyar.
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente, mediante una encuesta bien estructurada, con una frecuencia trimestral, a fin de conocer los puntos a mejorar y reforzar las buenas prácticas, facilita detectar oportunidades de nuevos negocios, es indispensable para analizar la calidad del servicio, como resultado se genera lealtad en el cliente al mostrarle interés en sus necesidades y en considerar importante su opinión que deberá reflejarse en el nivel de atención y en la toma de decisiones a nivel organizacional.
- En éste caso, más allá de ser solo una recomendación, se le informa a Systems and Computers que debe entrar en cumplimiento con la Ley de Protección del Consumidor, que en su *artículo 21* (2008), emana que toda empresa hondureña debe integrar el uso de un Libro de Quejas para garantizar el derecho de reclamo de los consumidores y tendrá que ser autorizado por la oficina de aplicación o la oficina de Control De Precio; deberá estar ubicado siempre en un lugar visible y de fácil acceso al público en la recepción de la oficina.

En adición, este recurso brindará otra forma de conocer la opinión del cliente y así promover una mejora continua de la calidad del servicio.



- Al ser una empresa que ofrece soluciones de tecnología, es recomendable que habilite un perfil con información relevante de la empresa y su portafolio de servicios, en al menos una de las redes sociales más conocidas, así tendría una forma gratuita de promocionarse, a la vez que, estaría habilitando otro canal de comunicación para sus clientes.
- Es indispensable que Systems and Computers, se tome el tiempo de definir oficialmente su misión, visión y valores corporativos; es decir, su identidad empresarial, que sirve para reforzar su razón de ser, transmite una imagen de sí misma al cliente, le muestra sus ventajas y beneficios, crea un vínculo emocional de confianza y pertenencia entre ambas partes. Esto diferenciará a la empresa de las demás que brindan servicios similares.  
En adición, establecer y mantener una cultura empresarial que tenga como uno de sus principales propósitos, brindar un servicio de excelencia al cliente, permitirá que toda la organización, desde la alta gerencia hasta el personal operativo, se sienta más identificado con la estrategia comercial, cultiva el sentido de pertenencia, fidelidad y compromiso hacia la empresa.  
Una vez elaborada, deberá imprimirse en una cartulina de calidad, que incluya de forma clara el logo y el contenido elegido para representar la identidad de la empresa (misión, visión y valores), debe enmarcarse y ubicarse en la recepción de la oficina, en un lugar visible para los empleados y los clientes que la visitan.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Agenda Pro. (2020, September). *Guía para crear el protocolo de servicio al cliente*.  
<https://blog.agendapro.com/centros-de-estetica/protocolo-de-servicio-al-cliente>
- Alonso Bobes, A. R. (2017). *Determinación del nivel de servicio al cliente desde la perspectiva logística* [Editorial Universitaria]. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/91270>
- Álvarez, M., & Durán Lima, J. E. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/2022-manual-la-micro-pequena-mediana-empresa-contribucion-la-mejora-sistemas>
- Camacho Castellanos, J. C. (2012). *Marketing de servicios*. B - EUMED.  
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/34494>
- Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*; *New York*, 63(8), 849.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Gráfica González.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.  
<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano Chiavenato 3ra Edición*.  
[https://www.academia.edu/35765253/Libro\\_Gestion\\_Del\\_Talento\\_Humano\\_Chiavenato\\_3ra\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/35765253/Libro_Gestion_Del_Talento_Humano_Chiavenato_3ra_Edici%C3%B3n)

- Colón Ayala, E. (2017). Impacto de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) en la lealtad y rentabilidad de la empresa [D.B.A., Universidad del Turabo (Puerto Rico)]. In *ProQuest Dissertations and Theses*.  
<https://search.proquest.com/docview/2031540695/abstract/7B175E5D1AE745BBPQ/1>
- Diario La Prensa, H. (2020, December 14). *El 81% de empresas bajaron sus ventas*. Diario La Prensa. <https://www.laprensa.hn/honduras/1429448-410/empresas-honduras-ventas-pandemia-tormentas-eta-iota>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Estrada López, E. R., & Deslauriers, J.-P. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. 61, 19.
- FAUROB, P. (2014, April). *Beneficios para las empresas—ProQuest*.  
<https://search.proquest.com/docview/1519529520>
- Forbes, S. (2020, May 21). *Una de cada tres mipymes hondureñas camina hacia “la muerte” por la pandemia*. Forbes Centroamérica • Información de negocios y estilo de vida para los líderes de Centroamérica y RD. <https://forbescentroamerica.com/2020/05/21/una-de-cada-tres-mipymes-hondurenas-camina-hacia-la-muerte-por-la-pandemia/>
- Fuentes Pujol, M. E. (1992). *Documentación científica e información: Metodología del trabajo intelectual y científico* (1. ed). Escuela Superior de Relaciones Públicas: Promociones y Publicaciones Universitarias.

- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/114366>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing; Binghamton*, 5(4), 23.
- Johnson, D. S., Clark, B. H., & Barczak, G. (2012). Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management; New York*, 41(7), 1094.
- Lapedra Alcamí, R., Devece Carañana, C., Guiral Herrando, J., & e-libro, C. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Ley de Protección al Consumidor. (2008). Leyes y Reglamentos. *La Gaceta Diario Oficial de la Republica de Honduras, No. 31,652, Ley de Protección al Consumidor, Decreto No. 24-2208, SECCIÓN III, PROVEEDORES, Artículo 21.-LIBRO DE QUEJAS Página 8*. <https://sde.gob.hn/proteccion-al-consumidor/leyes-y-reglamentos/>
- Livingston, B. (2009). *Pasión por la excelencia en el servicio: Como ganar clientes de por vida*. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/73888>
- López González, L. (2013). *Comunicación y atención al cliente: Grado superior*. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/50220>

- María del Carmen Blanco García. (2011). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/52802>
- Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/70272>
- Mata Gómez, E. (2006). *Recomendaciones de implementación de CRM (Customer Relationship Management) en PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) de Monterrey*. <http://hdl.handle.net/11285/567432>
- Mateos de Pablo Blanco, M. A. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/124251>
- Mitrancescu, M. (2016, June 14). The importance of call center scripts for productivity. *Aircall Blog*. <https://aircall.io/blog/customer-happiness/call-center-scripts/>
- Morales, L. O. A. (2003). *FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y LA MONOGRAFÍA*. 14.
- Morales, R. (2008, December 1). *La baja calidad del servicio hace perder más clientes que el precio*. Tendencias 21. Ciencia, tecnología, sociedad y cultura. [https://www.tendencias21.es/La-baja-calidad-del-servicio-hace-perder-mas-clientes-que-el-precio\\_a2791.html](https://www.tendencias21.es/La-baja-calidad-del-servicio-hace-perder-mas-clientes-que-el-precio_a2791.html)
- Navarro, G. (2019, August 8). *Guion de llamadas para un call center—Paso a paso para el éxito*. ICR evolution. <https://www.icr-evolution.com/blog/guion-de-llamadas-call-center/>
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.

- Pérez Torres, V. C. (2006). *CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio* (1st ed.). Ideaspropias. [https://www.academia.edu/8910048/CALIDAD\\_TOTAL\\_EN\\_LA\\_ATENCI%C3%93N\\_AL\\_CLIENTE\\_Pautas\\_para\\_Garantizar\\_la\\_Excelencia\\_en\\_el\\_Servicio](https://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio)
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. Ed.) (2da. ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/114080>
- Prats Darder, P. (2011). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/53565>
- Publishing Marketing. (2007). *La lealtad de sus clientes: El activo más importante de su empresa*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/52890>
- Restrepo, C., Restrepor Ferro, L. S., & Estrada Mejía, S. (2006). ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE. *Scientia et Technica*, 32. [https://www.academia.edu/36854315/ENFOQUE\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_DEL\\_SERVICIO\\_AL\\_CLIENTE](https://www.academia.edu/36854315/ENFOQUE_ESTRAT%C3%89GICO_DEL_SERVICIO_AL_CLIENTE)
- Siliceo, A. (2004). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL: Vol. Cuarta Edición* (4th ed.). Editorial Limusa, S.A. [https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACI%C3%93N\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_PERSONAL](https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACI%C3%93N_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL)
- Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. (3ª Edición). Esic Editorial.
- Tarodo Pisonero, C. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. RA-MA Editorial. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/62484>

Torggler, M. (2009). *The Functionality and Usage of CRM Systems*. 4.

Trainor, K. J., Andzulis, J. (Mick, Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research; New York*, 67(6), 1201.

Vargas Quiñones, M. E. (2007). *Calidad en el servicio*. Universidad de La Sabana.  
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/69024>

## **X. ANEXOS**



## I. ANÁLISIS DE ENTREVISTA

### **Análisis de Entrevista Inicial:**

El colaborador que se ocupa en primera instancia de la atención al cliente, realiza varias actividades a la vez, lo que deja un tiempo reducido para enfocarse en un seguimiento proactivo de todos los clientes. Todo el proceso es manual y para saber el historial de solicitudes realizadas por cada cliente se debe buscar los correos de cada gestión, en algunos casos solo se realiza seguimiento vía teléfono y poca información queda anotada en una libreta.

Por otro lado, en los últimos años el personal no ha recibido capacitación sobre la temática del manejo del servicio al cliente y carece de metodologías para la administración del tiempo y la información.

La empresa no posee directrices formales que indiquen, desde la alta gerencia, hacia todo el personal el porqué y para qué de su existencia en el mercado. Esto puede ocasionar que cada empleado aplique su propio criterio y valores sobre lo que debe hacer en su desempeño diario.

La información debe ser vista como un activo intangible, que permite el conocimiento del cliente y del mercado, facilitando la toma de decisiones acertadas para el éxito de la empresa.


Una guía o protocolo para estandarizar la atención, un sistema para administrar la información y la relación con los clientes, así como capacitar al personal, permitiría optimizar el desempeño del área, mediante la implementación de prácticas de servicio orientadas a la satisfacción del cliente. Cuidando en todo momento el factor costo, ya que es un recurso escaso en la empresa.

Se pueden obtener varios beneficios de capacitar continuamente a los empleados, entre ellos están:

- Mejora en la productividad al reducir los errores e incrementar la seguridad y confianza en lo que se hace.
- Rapidez y eficiencia.
- Incrementa la calidad del servicio y prestigio de la marca.
- Motivación de los empleados.
- Genera lealtad de los clientes a través de la satisfacción que crea un servicio de calidad.

La empresa está afiliada a la Cámara de Comercio y podría aprovechar al máximo los beneficios a que tiene derecho: capacitaciones gratuitas, asesorías, entre otros.

Asimismo, es relevante que Systems and Computers establezca una identidad corporativa, empezando por lo indispensable, como su misión, visión y valores; para facilitar que los colaboradores se sientan identificados con la estrategia comercial, genera sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa; a su vez, le permitirá diferenciarse de otras que proporcionan servicios similares.

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 1 de 14

## II. PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE

### Definición

El protocolo para la atención y servicio al cliente es un documento guía, dirigido a todos los colaboradores de Systems and Computers, con el fin de establecer unas directrices generales enfocadas con el servicio y la buena atención al cliente.

### Objetivo

Ofrecer una herramienta que facilite la mejora de la calidad en la atención del servicio al cliente, a través de la estandarización de pautas y comportamientos que refuercen nuevas conductas y destrezas en la prestación de los servicios que brinda Systems and Computers.


### Alcance

Aplica para todos los empleados de Systems and Computers que establecen comunicación con los clientes.

### Aspectos Generales

La calidad del Servicio al Cliente es el insumo fundamental que permite la toma de decisiones para la mejora continua. Para esto ha definido como factores claves, la calidad, la oportunidad, la atención, la comodidad y el respeto, los cuales se constituyen en foco de estudio y mejoramiento permanente. Estos factores se constituyen en una ecuación en la que cada uno debe sumar y se describen de la siguiente forma:

- **La calidad**, se observa en la satisfacción de las necesidades y expectativas a través de la prestación de los servicios (desempeño en la prestación, excelencia de los productos y servicios, conocimiento y claridad de la información, cumplimiento de las especificaciones, entre otros).
- **La oportunidad**, en el cumplimiento a lo que el cliente requiere en el momento en que lo necesita tiempos de respuesta, puntualidad, agilidad en la atención.


	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 2 de 14

- **La atención y disposición**, de los colaboradores en términos de calidez y amabilidad (disposición a escuchar reclamos y sugerencias, actitud, respeto, cordialidad, interés por el cliente).
- **La comodidad**, en la disposición de la infraestructura física para la atención de los clientes (facilidad de acceso, calidad de las instalaciones, múltiples canales).
- **El respeto por el cliente**, sus diferencias, opiniones, solicitudes y reclamaciones.

### Enfoque del Servicio al Cliente

Se centra en conseguir y mantener la satisfacción del cliente, es un proceso continuo de mejora y se refleja de la siguiente forma:

- **Reconocer al cliente como único:** Para la organización y por su atención integral.
- **Entender a los clientes y al mercado:** Estudiar las necesidades y las expectativas de los clientes
- **Desarrollar ofertas acordes:** Ser competitivos en el mercado evaluar que los productos y servicios ofrecidos sean de valor para el cliente y contrastados con sus necesidades.
- **Entregar los servicios:** Aseguramos el acceso al portafolio a través de múltiples canales de interacción con el cliente, buscando que sean efectivos, incluyentes y que se adapten a las necesidades.
- **Retroalimentar:** Generar diversos mecanismos formales para escuchar la voz del cliente, saber cómo ha sido su relación y experiencia con cada servicio utilizado y dar respuesta a todos los reclamos en el tiempo establecido.

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 3 de 14

## CANALES DE ATENCIÓN

Presencial	Telefónicos	Electrónicos
Oficina Tegucigalpa	Telefonía Fija	Correo
	Telefonía Celular	Página Web
		WhatsApp

**Canal Presencial:** Está integrado por la oficina ubicada en Tegucigalpa adonde se ofrece un servicio presencial para los clientes de Systems and Computers.


**Canal Telefónico:** La persona encargada de la atención al cliente, atiende en primera instancia las consultas y solicitudes de forma ágil y eficiente, a la vez brinda información sobre los productos y servicios que ofrece Systems and Computers. Asimismo, se encarga de escalar al especialista técnico o al gerente de proyecto y realizar el seguimiento correspondiente hasta finalmente solventar los casos que así lo requieran.

**Canal Electrónico:** Este canal utiliza tecnologías de la información y las comunicaciones (Correo electrónico, página web, WhatsApp) para facilitar el acceso a la comunicación por parte de los clientes de Systems and Computers.

## ETAPAS DEL PROTOCOLO

En la definición de los protocolos se establecen parámetros y lineamientos para llevar a cabo determinada función, actividad o servicio con cortesía y amabilidad. En la definición de los mismos se identifican tres etapas básicas, a saber:

**Apertura:** Inicia con una bienvenida y un saludo al cliente por el colaborador, quienes se encargarán de brindar orientación al servicio que solicite.

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/12/2020 Página: 4 de 14

**Análisis y comprensión:** El objetivo es escuchar, percibir y entender las necesidades de la solicitud o petición comunicada por el cliente


**Intervención y solución:** Es necesario conocer el rol o posición de las personas involucradas en los momentos de intervenir en la comunicación, con el ánimo de promover la resolución de las inquietudes, buscando la satisfacción del cliente.

## PROTOCOLO GENERAL DE ATENCIÓN

Al establecer la comunicación hacia el cliente, independiente del canal que se utilice, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- **Uso de un lenguaje claro y sencillo:** evitar al máximo la utilización de lenguajes técnicos y/o términos legales. Busca transmitir de modo fácil, directo, transparente, simple y eficaz la información relevante para los clientes.
- **Cordialidad en la comunicación:** durante todo el tiempo de contacto con el cliente deben mantenerse las normas básicas de cortesía.
- **Promover el uso de puntos de contacto:** Incentivar al cliente para que use los canales no presenciales como el correo electrónico, WhatsApp, líneas de atención telefónica fija y celular.

Se presentan a continuación los protocolos de atención de acuerdo con los canales a los que están dirigidos.

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 5 de 14

## PROTOCOLO DE ATENCIÓN PRESENCIAL

### Saludo

Características:

- Mirar a la cara.
- Proyecte una actitud positiva.
- Pasos básicos: Saludar, dar la bienvenida, presentarse, ofrecer ayuda.

“Buenos días/tardes, bienvenido a Systems and Computers, mi nombre es (*decir su nombre*), ¿en qué le puedo servir?”

### Durante la atención

Si necesita investigar algo antes de dar la respuesta al cliente, informe y agradezca por la espera.

### Despedida


Características:

- Mirar a la cara y entregar documentos en la mano.
- Actitud amable.
- Pasos básicos: preguntar si necesita algo más, despedirse y agradecerle por su visita y preferencia.

Agradezca al cliente por habernos dado la oportunidad de servirle y consulte si hay algo más en lo que le pueda servir. “Muchas gracias por preferir los servicios de Systems and Computers, es un placer atenderle, que tenga un excelente día”

### Calificar la percepción del servicio, (se sugiere hacerlo con todos los clientes cada tres meses)

*Por medio de encuestas.* “Para Systems and Computers es muy importante conocer lo que usted piensa del servicio. ¿Por favor me podría colaborar con esta encuesta?” (imprimir formato de encuesta de satisfacción al cliente, página 8).

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 6 de 14

## PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

### Saludo

Características:

- Actitud amable.
- Pasos básicos: Saludar, agradecer su llamada, presentarse, ofrecer ayuda.

"Buenos días/Buenas tardes, gracias por llamar a Systems and Computers, le saluda (*decir su nombre*), ¿en qué le puedo servir?"

### Durante la llamada

Si necesita investigar algo antes de dar la respuesta al cliente, informar al cliente y al retomar la llamada agradecer por la espera.

Permítame un momento por favor, gracias por esperar. Si necesita transferir la llamada:

- Informe al cliente que va a transferir la llamada.
- Asegúrese pasarla solo si el interlocutor responde.
- Si no responde, informe al cliente y tome los datos de contacto y envíe un e-mail al responsable de atenderla.

### Despedida


Características:

- Actitud amable.
- Pasos básicos: preguntar si necesita algo más, despedirse y agradecerle por su llamada y preferencia.

¿Hay algo más en lo que le pueda apoyar Sr. Sra.? Le saludó (*decir su nombre*) de Systems and Computers. Que tenga un buen día.

Agradezca al cliente por habernos dado la oportunidad de servirle y consulte si hay algo más en lo que le pueda servir. "Muchas gracias por preferir los servicios de Systems and Computers, es un placer atenderle, que tenga un excelente día"



	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 7 de 14

**Calificar la percepción del servicio, (se sugiere hacerlo con todos los clientes cada tres meses)**

*Por medio de encuestas.* “Para Systems and Computers es muy importante conocer lo que usted piensa del servicio. ¿Por favor me podría colaborar con esta encuesta?” (usar formato de encuesta de satisfacción al cliente, página 8).

## PROTOCOLO DE ATENCIÓN CORREO ELECTRÓNICO


Hace referencia a la atención de solicitudes o requerimientos del cliente, que pueden corresponder a una petición, orientación, información, felicitación o sugerencia, queja, reclamo por medio un correo electrónico.

Características:

- Saludar
- Analizar y comprender la solicitud
- Responder con precaución de revisar puntuación, ortografía, redacción, extensión de la información (no muy densa)
- Utilizar lenguaje directo y sencillo
- Usar altas y bajas. No usar mayúsculas sostenidas
- Despedida y cierre. Ofrecerse a solucionar cualquier otra duda y despedirse con cordial saludo.

**Calificar la percepción del servicio, (se sugiere hacerlo con todos los clientes cada tres meses)**

*Por medio de encuestas.* “Para Systems and Computers es muy importante conocer lo que usted piensa del servicio. ¿Por favor me podría colaborar con esta encuesta?” (adjuntar formato de encuesta de satisfacción al cliente, página 8).

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 8 de 14

## ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Utilizar un solo canal de comunicación por cada cliente, según sea más expedito obtener respuesta:

Queremos ofrecerle siempre el mejor servicio.

Agradecemos su valioso apoyo en ayudarnos a responder algunas preguntas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para medir el nivel de servicio que Systems and Computers le proporciona.

### ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos y/o servicios de Systems and Computers?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- Más de 3 años

### ¿Cómo se enteró de los productos y/o servicios de Systems and Computers?

- Internet
- Amigos, colegas o contactos
- Otros, Especifique:


### ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ha utilizado con Systems and Computers?

Productos

- Sistemas para autobancos
- Impresoras Financieras
- Computadoras
- Otros, Especifique:

Servicios

- Servicios de instalación y configuración de repuestos y suministros.
- Desarrollo de aplicaciones
- Auditorias de sistemas
- Otros, Especifique:

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 9 de 14

**¿Con que frecuencia ha adquirido usted productos y/o servicios similares a los nuestros con otras empresas?**

- 1 vez al mes
- 2 veces al año
- 1 vez al año
- Otros, Especifique:

**¿Cómo considera el nivel de atención de nuestro personal técnico (personal de campo)?**

Muy Satisfecho                      Satisfecho                      Poco Satisfecho                      Insatisfecho

**¿Cómo considera el nivel de atención de nuestro personal administrativo (Oficina)?**

Muy Satisfecho                      Satisfecho                      Poco Satisfecho                      Insatisfecho

**Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Systems and Computers.**

Muy Satisfecho                      Satisfecho                      Poco Satisfecho                      Insatisfecho

**¿Recomendaría usted a Systems and Computers a otras personas?**


- Si
- No

En caso que su respuesta sea negativa, por favor podría indicarnos el motivo:

**¿Usted compraría o utilizaría de nuevo los productos o servicios de Systems and Computers?**

- Si
- No

En caso que su respuesta sea negativa, por favor podría indicarnos el motivo:

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 10 de 14

## GUIÓN PARA AGENDAR CITA CON CLIENTES – SYSTEMS AND COMPUTERS

El guion suministrado en este documento será utilizado como una guía para abordar al cliente telefónicamente y acordar una cita.


### Consideraciones para la llamada

Apreciado colaborador cuando contacte al cliente para agendar cita tenga en cuenta:

- Saludar y presentarse con su nombre y apellido reforzando que es de Systems and Computers. (puede tratar al cliente de “usted” o de “tu”, dependiendo del nivel de confianza que tenga con él.)
- Exprese claramente el motivo de su llamada, sea concreto.
- Tenga a la mano disponible su agenda, una fecha y hora para que le proponga al cliente la posible cita.
- Antes de finalizar la llamada verifique los datos básicos del cliente para evitar inconvenientes en la comunicación ya sea para confirmar y/o cancelar la cita por alguna eventualidad.

### **Estrategia: Brindar información y/o agendar cita con clientes prospectos**

A continuación, detallamos unas recomendaciones del paso a paso para una adecuada llamada de agendamiento de cita:

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 11 de 14

## Paso 1:

### Saludo

Buenos días / tardes / por favor me comunica con (usar título: Sr.(a), Lic., Ing. luego: *nombre del cliente*).

Buenos días / tardes / (usar título: Sr.(a), Lic., Ing. luego: *nombre del cliente*), mi nombre es (*diga su nombre / colaborador*) de Systems and Computers, ¿cómo está? Me puede facilitar 5 minutos para proporcionarle información que va a ser de su interés.

- **Respuesta negativa:** si el cliente no lo puede atender: ¿le parece bien sí le repito la llamada (*proponga fecha y hora*)?


**Si el cliente no acepta la fecha y hora propuesta:** ¿me puede brindar una fecha y hora a su conveniencia para agendar la llamada?

- **Respuesta positiva:** continúa con el Paso 2

## Paso 2:

Motivo de la llamada

En Systems and Computers estamos desarrollando una estrategia de atención especializada diseñada especialmente para usted, donde deseamos ofrecerle información sobre los productos y/o servicios (*nombrar los productos y/o servicios*) que tenemos a su disposición; ¿recibió la información que fue enviada a su correo electrónico?

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/12/2020 Página: 12 de 14

**Cliente no ha recibido la información:** Si el cliente no ha recibido la comunicación (*verifique el correo electrónico*) y envíe la información: el colaborador debe presentar los beneficios más importantes de los productos y/o servicios que el cliente no posee, y debe preguntar al final la llamada:

Agradezco su atención ¿le parece bien si nos reunimos (*proponer fecha y hora*) para ampliarle sobre los beneficios de los productos y/o servicios ofrecidos?

**Si el cliente acepta** se confirman los datos básicos del cliente y propone (*fecha y hora de la cita*) verifique:

Teléfono Fijo

Teléfono Celular

Correo electrónico

**Si el cliente no acepta la fecha y hora propuesta por el colaborador:** ¿me confirma por favor un horario a su conveniencia para reunirnos? El cliente propone una fecha y hora, y el colaborador agenda la reunión.


- **Respuesta negativa:** si el cliente no desea recibir información sobre los productos y/o servicios, consulte ¿cuál es el motivo por el cuál no desea conocer más acerca de nuestros productos y/o servicios ofrecidos para su empresa?

Documente la respuesta y haga seguimiento oportuno.

## Despedida

Le agradezco por su atención Sr. Sra. (*nombre del cliente*). Le saludó (*decir su nombre*) de Systems and Computers. Que tenga un buen día.

- **Respuesta positiva:** continúa con el Paso 3

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 13 de 14

### Paso 3:

Concretar Cita

**Si el cliente acepta** se confirman los datos básicos del cliente y le propone (*fecha y hora de la cita*) verifique:

Teléfono Fijo

Teléfono Celular


Correo electrónico

**Si el cliente no acepta la fecha y hora propuesta por el colaborador:** ¿me confirma por favor un horario a su conveniencia para reunirnos? El cliente propone una fecha y hora y el colaborador agenda la reunión.

**Si está interesado en alguna de las propuestas:** ¿le parece bien si nos reunimos 30 minutos el próximo (*día mes / día de semana*) a las (*hora*) en (*lugar*)? se procede con el agendamiento de la reunión y se envía correo electrónico para confirmar cita.

### Despedida

Muchas gracias por su atención Sr. Sra. (*nombre del cliente*), nos vemos el (*día mes / día de semana*) a las (*hora*) en (*sitio acordado*), Le saludó (*decir su nombre*) de Systems and Computers.  
Que tenga un buen día.

	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Fecha: 25/11/2020 Página: 14 de 14

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Página oficial web de Systems and Computers <https://syscom.hn/>

Información proporcionada por el personal de Systems and Computers sobre sus actividades diarias vinculadas con la atención al cliente.


López González, L. (2013). *Comunicación y atención al cliente: grado superior*. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/50220>

Mitrancescu, M. (2016, June 14). The importance of call center scripts for productivity. *Aircall Blog*. <https://aircall.io/blog/customer-happiness/call-center-scripts/>

Navarro, G. (2019, August 8). *Guion de llamadas para un call center—Paso a paso para el éxito*. ICR evolution. <https://www.icr-evolution.com/blog/guion-de-llamadas-call-center/>

Tarodo Pisonero, C. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. RA-MA Editorial. <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/62484>



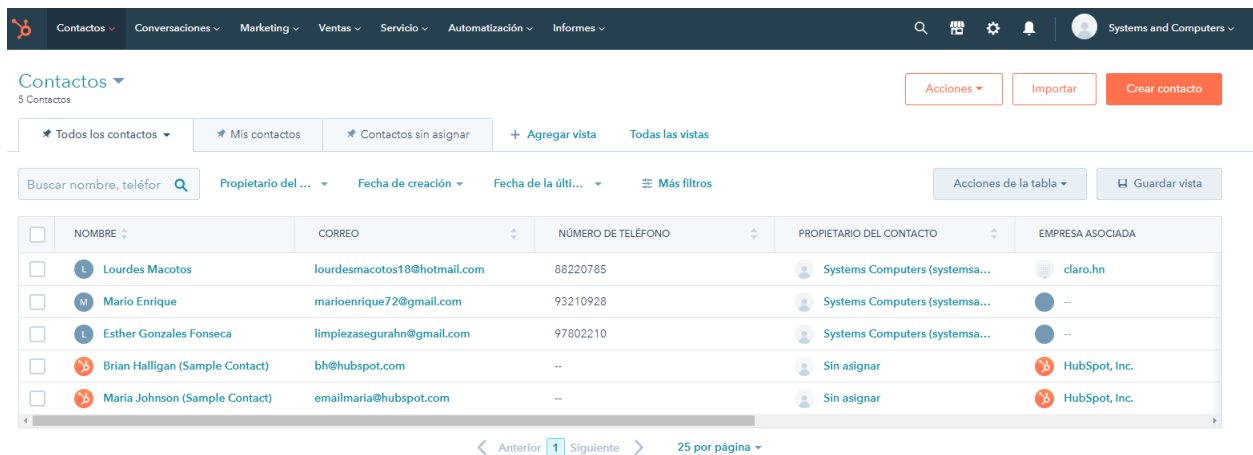
	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT		Fecha: 25/11/2020
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Página: 1 de 3

### III. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

A continuación, se ilustran algunos ejemplos de las funciones más relevantes de ésta herramienta:

#### Software HubSpot CRM

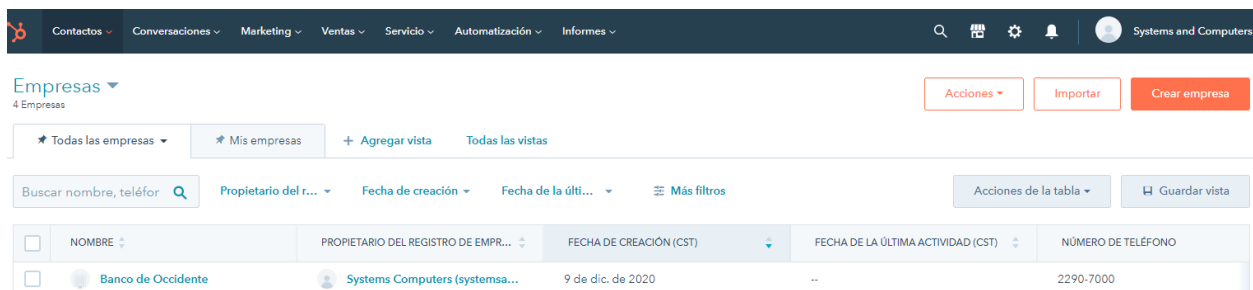
**Panel de Contactos.** Para registrar los nombres con sus respectivos contactos (teléfono, celular, correo) de cada cliente que posee Systems and Computers:



The screenshot shows the HubSpot CRM 'Contactos' (Contacts) panel. It features a navigation bar with tabs for 'Contactos', 'Conversaciones', 'Marketing', 'Ventas', 'Servicio', 'Automatización', and 'Informes'. The main area displays a list of 5 contacts with columns for 'NOMBRE', 'CORREO', 'NÚMERO DE TELÉFONO', 'PROPIETARIO DEL CONTACTO', and 'EMPRESA ASOCIADA'. The contacts listed are Lourdes Macotos, Mario Enrique, Esther Gonzales Fonseca, Brian Halligan (Sample Contact), and Maria Johnson (Sample Contact). The interface includes search filters, view options, and action buttons like 'Acciones', 'Importar', and 'Crear contacto'.

	NOMBRE	CORREO	NÚMERO DE TELÉFONO	PROPIETARIO DEL CONTACTO	EMPRESA ASOCIADA
<input type="checkbox"/>	Lourdes Macotos	lourdesmacotos18@hotmail.com	88220785	Systems Computers (systems...	claro.hn
<input type="checkbox"/>	Mario Enrique	marioenrique72@gmail.com	93210928	Systems Computers (systems...	--
<input type="checkbox"/>	Esther Gonzales Fonseca	limpiezasegurahn@gmail.com	97802210	Systems Computers (systems...	--
<input type="checkbox"/>	Brian Halligan (Sample Contact)	bh@hubspot.com	--	Sin asignar	HubSpot, Inc.
<input type="checkbox"/>	Maria Johnson (Sample Contact)	emailmaria@hubspot.com	--	Sin asignar	HubSpot, Inc.

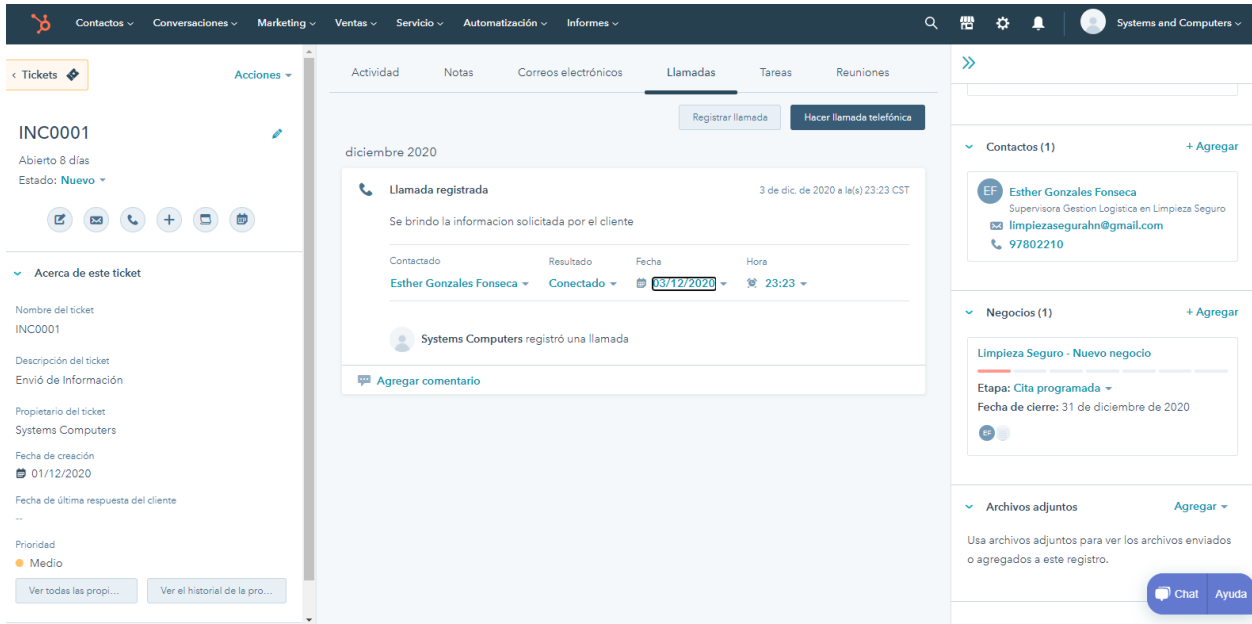
**Panel de Empresas.** Para registrar el perfil de cada cliente, es decir, razón social, representante legal, rubro, dirección física completa:



The screenshot shows the HubSpot CRM 'Empresas' (Companies) panel. It features a navigation bar with tabs for 'Contactos', 'Conversaciones', 'Marketing', 'Ventas', 'Servicio', 'Automatización', and 'Informes'. The main area displays a list of 4 companies with columns for 'NOMBRE', 'PROPIETARIO DEL REGISTRO DE EMPR...', 'FECHA DE CREACIÓN (CST)', 'FECHA DE LA ÚLTIMA ACTIVIDAD (CST)', and 'NÚMERO DE TELÉFONO'. The company listed is 'Banco de Occidente'. The interface includes search filters, view options, and action buttons like 'Acciones', 'Importar', and 'Crear empresa'.

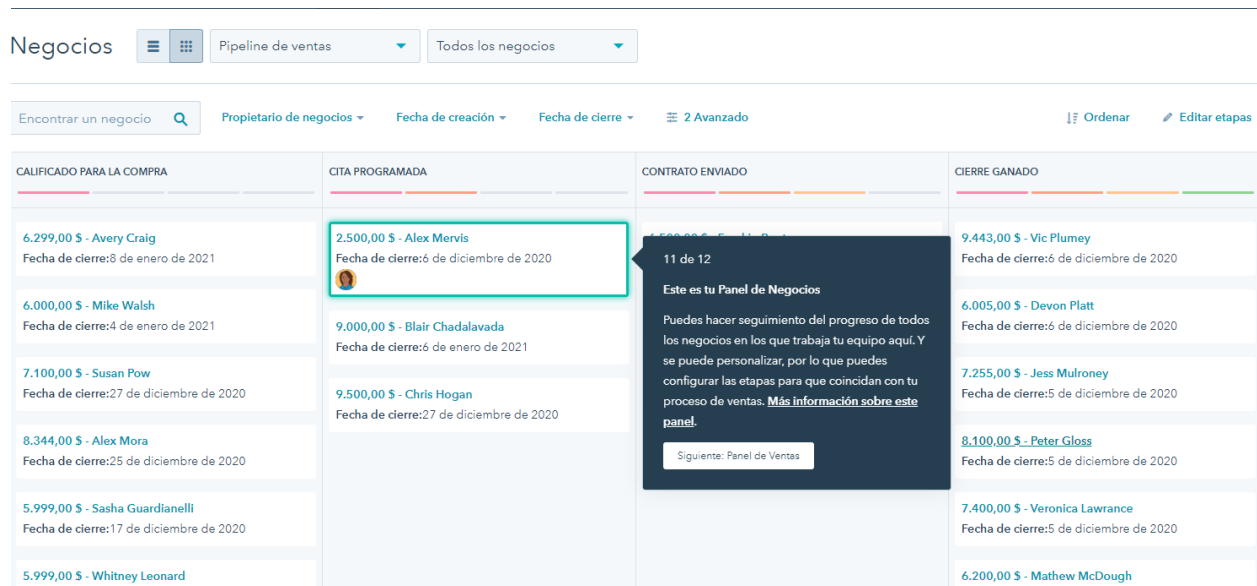
	NOMBRE	PROPIETARIO DEL REGISTRO DE EMPR...	FECHA DE CREACIÓN (CST)	FECHA DE LA ÚLTIMA ACTIVIDAD (CST)	NÚMERO DE TELÉFONO
<input type="checkbox"/>	Banco de Occidente	Systems Computers (systems...	9 de dic. de 2020	--	2290-7000

**Panel de Tickets.** Para registrar cada nueva orden de servicio y el respectivo seguimiento hasta que se haya resuelto. Esta función es útil para medir el nivel de productividad:



The screenshot shows the 'Tickets' panel in a CRM system. The main view displays a call log for ticket 'INC0001'. The call was recorded on December 3, 2020, at 23:23 CST. The contact is 'Esther Gonzales Fonseca', and the result is 'Conectado'. The system notes that 'Systems Computers registró una llamada'. The interface includes navigation tabs for 'Actividad', 'Notas', 'Correos electrónicos', 'Llamadas', 'Tareas', and 'Reuniones'. On the right, there are sections for 'Contactos (1)' and 'Negocios (1)', with a business card for 'Limpieza Seguro - Nuevo negocio' showing a scheduled appointment for December 31, 2020.

**Panel de Negocios.** Para registrar y hacer seguimiento a cada nuevo negocio:



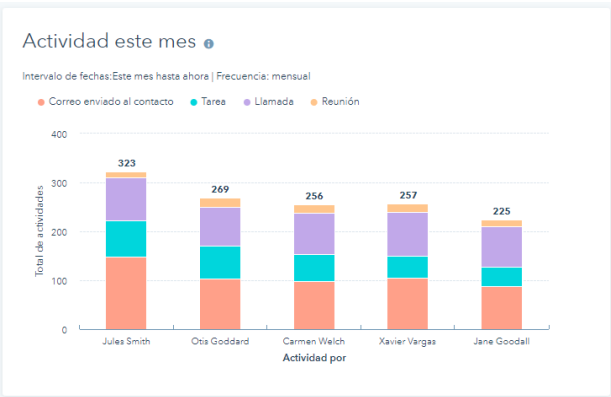
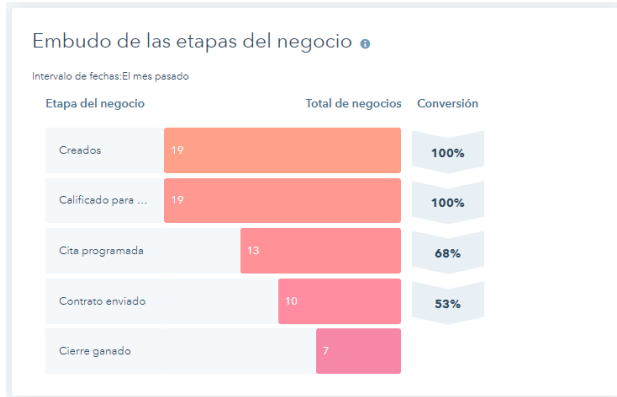
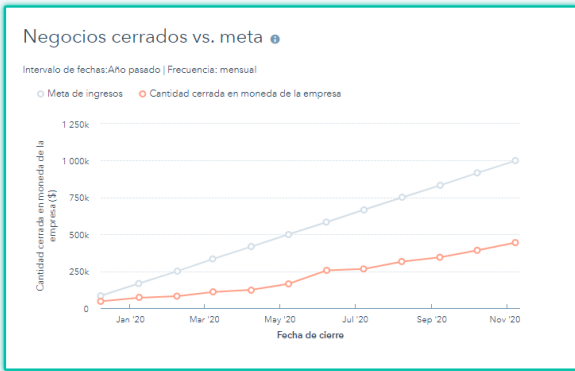
The screenshot shows the 'Negocios' (Business) panel. At the top, there are filters for 'Pipeline de ventas' and 'Todos los negocios'. Below, a search bar and filters for 'Propietario de negocios', 'Fecha de creación', and 'Fecha de cierre' are visible. The main area displays a sales pipeline with four stages: 'CALIFICADO PARA LA COMPRA', 'CITA PROGRAMADA', 'CONTRATO ENVIADO', and 'CIERRE GANADO'. Each stage contains a list of business entries with their value and closing date. A tooltip is visible over the 'CITA PROGRAMADA' stage, indicating 'Este es tu Panel de Negocios' and providing instructions on how to track and customize the sales process.

Stage	Business Name	Value	Closing Date
CALIFICADO PARA LA COMPRA	Avery Craig	6.299,00 \$	8 de enero de 2021
	Mike Walsh	6.000,00 \$	4 de enero de 2021
	Susan Pow	7.100,00 \$	27 de diciembre de 2020
	Alex Mora	8.344,00 \$	25 de diciembre de 2020
	Sasha Guardianelli	5.999,00 \$	17 de diciembre de 2020
	Whitney Leonard	5.999,00 \$	-
CITA PROGRAMADA	Alex Mervis	2.500,00 \$	6 de diciembre de 2020
CONTRATO ENVIADO	Blair Chadalavada	9.000,00 \$	de enero de 2021
	Chris Hogan	9.500,00 \$	27 de diciembre de 2020
CIERRE GANADO	Vic Plumey	9.443,00 \$	de diciembre de 2020
	Devon Platt	6.005,00 \$	6 de diciembre de 2020
	Jess Mulrone	7.255,00 \$	5 de diciembre de 2020
	Peter Gloss	8.100,00 \$	5 de diciembre de 2020
	Veronica Lawrance	7.400,00 \$	5 de diciembre de 2020
	Mathew McDough	6.200,00 \$	-

**Panel de Ventas.** Para hacer seguimiento a las distintas etapas o avance de cada negocio y así hacer una proyección (gráfica y en lempiras) de las ventas al cierre del mes.

Panel de Ventas ▾

[Crear panel](#)
[Compartir](#)
[Agregar informe](#)




**Embudo de negocios**

- Historial de cambios en el negocio
- Instantáneas históricas
- Logro de cuotas
- Previsión manual
- Previsión ponderada del pipeline
- Tasa de negocios retrasados
- Representantes y equipos de tutoría
- Resultados de ventas

[Solicitar informe](#)
[NOVEDAD](#)

Etapas del negocio	Total de Negocios	Conversión por próximo paso	Conversión acumulativa
Todos los negocios creados	34	73,53%	73,53%
Customer Visit	25	64%	47,06%
Customer Quality Check	16	93,75%	44,12%
Customer Contract Review	15	93,33%	41,18%
Proposal	14	78,57%	32,35%
Proposal Sent - Waiting for Reply	11	27,27%	8,82%
Closed Won	3	0%	0%
Closed Lost	0		

	CAPACITACIONES		Fecha: 29/10/2020
	Para uso de:	Personal de Systems and Computers	Página: 1 de 1

## IV. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Capacitación Manejo de Clientes Difíciles, impartida por la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. Oct. 2020.



### Manejo de Clientes Difíciles

**Objetivo:** Aprender habilidades para el manejo de conflictos, conocer las herramientas y estrategias que faciliten la mejora de atención al cliente.

**Horario Zoom:** 2:00 p.m. - 4:00 p.m.

**Fecha:** jueves 29 y viernes 30 de octubre de 2020.

**Dirigido a:** Personal operativo

**Link de inscripción:**

<https://bit.ly/3j6wCWo>

Gratis